

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
Abkürzungsverzeichnis.....	III
Abbildungsverzeichnisse.....	IV
Tabellenverzeichnis	V
Danksagung	VI
Zusammenfassung	VII
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung	2
1.2 Zielsetzung	4
2 Grundlage zur internationalen Automobil-Organisation	5
2.1 Form und Struktur der allgemeinen deutschen Automobil-Organisation	5
2.2 Aufgabe und Kundengruppe der Automobil-Organisation	8
2.3 Ökonomische und ökologische Ziele der Automobil-Organisation.....	9
2.4 Spezialität des Automobilunternehmens aus Deutschland	11
3 Chinesische Wirtschaft	14
3.1 Entwicklung der Volkswirtschaft Chinas.....	14
3.2 Entwicklung der Automobilindustrie in China	18
3.3 Chancen-Risiken-Analyse für deutsche Automobilunternehmen.....	20
4 Innere Rating-Entscheidungsanalyse von internationalen Automobilunternehmen	23
4.1 Finanzierungrechnung	23
4.1.1 Jahresabschlussanalyse.....	23
4.2 Personalwesen.....	26
4.2.1 Personalcontrolling	27
4.2.2 Anpassendes Personalwesen in China.....	31
4.3 Qualitätsmanagement.....	33
4.3.1 TQM (Total-Qualität-Management)	33

4.4	Investmentplan	36
4.4.1	Kriterien der Investitionsentscheidung	38
4.4.2	Beispiel: Elektromobilität-Entwicklungsplan durch SWOT-Analyse für deutsche Automobilunternehmen in China	38
4.5	Fertigungsplan	42
4.6	Zusammenfassung der inneren Prüfung eines Unternehmens	44
5	Äußere Rating-Entscheidungsanalyse der internationalen Automobilorganisation (Gegenstand: Lieferanten)	45
5.1	Kooperationsmanagement	45
5.1.1	Auswahlkriterien der Lieferanten der deutschen Automobilunternehmen.....	48
5.1.1.1	<i>Qualitätsmanagement</i>	49
5.1.1.2	<i>Markt und Konkurrenz</i>	50
5.2	Unterschiedliche Rating-Entscheidungsverfahren: Lean Management	53
5.2.1	5S Modul	54
5.2.1.1	<i>Vorstellung von 5S Modul</i>	54
5.2.1.2	<i>Implementierung von 5S Modul in Praxis</i>	56
5.2.1.3	<i>5S bei chinesischen Lieferanten</i>	60
5.2.2	System Layout Planning (SLP)	63
5.3	Zusammenfassung der äußeren Prüfung von Lieferanten	68
6	Entwicklung und Verbesserung der inneren und äußeren Rating-Entscheidungsanalyse der deutschen Automobilunternehmen in China	69
7	Ausblick	71
	Literaturverzeichnis.....	VIII
	Eigenständigkeitserklärung	XI

Abkürzungsverzeichnis

CO₂: Kohlenstoffdioxid

KMU: klein mittel Unternehmen

TQM: Total-Qualität-Management

SLP: System Layout Planning

Abbildungsverzeichnisse

Abbildung 1	5
Abbildung 2	6
Abbildung 3	7
Abbildung 4	10
Abbildung 5	15
Abbildung 6	16
Abbildung 7	17
Abbildung 8	18
Abbildung 9	19
Abbildung 10	20
Abbildung 11	21
Abbildung 12	28
Abbildung 13	30
Abbildung 14	33
Abbildung 15 <i>Kundenquantitative abhängig von Qualität</i>	35
Abbildung 16	36
Abbildung 17	38
Abbildung 18	39
Abbildung 19	43
Abbildung 20	46
Abbildung 21	47
Abbildung 22	48
Abbildung 23	50
Abbildung 24	58
Abbildung 25	58
Abbildung 26	59
Abbildung 27	59
Abbildung 28	62
Abbildung 29	64
Abbildung 30	65
Abbildung 31	66

Tabellenverzeichnis

Tabelle 122

Tabelle 226

Tabelle 342

Danksagung

Hiermit möchte ich mich bei allen herzlichen bedanken, die mich während der Anfertigung meiner Bachelorarbeit unterstützt haben

- Mein Erstprüfer Prof.Harald Zwerina und Zweitprüfer Prof.Gunnar Köbernik haben mir Tipps und Hinweise für meine Bachelorarbeit gegeben.
- Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Praktikum Unternehmen Bosch Shanghai (Bosch Shanghai ASD: Automotive Supply Development Abteilung). Und die Kollegen haben viele praktische Kenntnisse mit mir geteilt.
- Meine Korrekturleserin Kathin Chu hilft mir um die Grammatik-und Rechtsfehler zu korrigieren.
- Meine Eltern geben mir viele Unterstützung, dass ich in Deutschland studieren kann.

Zusammenfassung

Der Fokus dieser Bachelorarbeit ist die innere und äußere Rating-Entscheidungsanalyse in internationalen Automobilunternehmen am Beispiel von deutschen Automobilunternehmen in China. Die Schlüsselfragen sind: Warum brauchen Unternehmen die Rating-Entscheidungsanalyse? Wie erreicht man eine detaillierte Rating-Entscheidungsanalyse für das Unternehmen und für die Lieferanten? Welche Faktoren gehören zur inneren und äußeren Rating-Entscheidungsanalyse?

Bei der inneren Rating-Entscheidungsanalyse können Finanzierung, Personal, Qualitätsmanagement und Investmentplan geprüft werden. Bei der äußeren Rating-Entscheidungsanalyse kann man mit den richtigen Auswahlkriterien und unterschiedlichen technischen Ratingverfahren wie 5S, SLP usw. Lieferanten prüfen.

In China hat der Markt großes Potential, daher ist es notwendig, eine innere und eine äußere Rating-Entscheidungsanalyse für beide Seiten zu machen. Das trägt zur Effizienzsteigerung von ausländischen Unternehmen bei, Risiken werden minimiert und die Unternehmen können detaillierte Pläne machen.

1 Einleitung

Die Automobilindustrie ist wegen ihrer steigenden Einnahme, die sich im Vergleich mit der aus den vergangenen 10 Jahren verdoppelt hat, zum wichtigsten Sektor geworden, und der globale Marktanteil nimmt um 12 Prozent bis 19 Prozent zu. Im Jahr 2005 nahm der Umsatz der Automobilindustrie 18% des Umsatzes der deutschen Industrie ein (mit 236 Millionen von 1,2 Billionen Euro) und die Anzahl der Beschäftigten ist auch gestiegen, denn eine von sieben Arbeitsstellen ist dem automobilen Sektor zuzuschreiben.¹

Der Globalisierungstrend der Automobilindustrie hat sich immer weiter manifestiert, da die Konkurrenz aus dem Ausland (japanische und amerikanische Unternehmen) auch einen Teil des Marktes in Deutschland einnehmen. Es treibt die deutschen Unternehmen dazu an, neue Märkte zu erschließen.

Der chinesische Markt hat das Interesse von deutschen Unternehmen geweckt. In 1978 wechselte China seine Wirtschaftsform von der geschlossenen zur offenen Wirtschaft. Das Land bietet ganz viele Möglichkeiten für ausländische Investoren, natürlich auch für deutsche Unternehmen.

Die vorliegende Arbeit beschreibt, wie die erfolgreichen deutschen Automobilunternehmen effektive Rating-Entscheidungsanalysen betreiben.

In dieser Bachelorarbeit gibt es drei Hauptteile. In Kapitel 4 wird die innere Rating-Entscheidungsanalyse vorgestellt, wobei genau auf die fünf Beobachtungspunkte eingegangen wird. Auch werden Finanzierungrechnung, Personalwesen, Investmentplan, Qualitätsmanagement und Fertigungsplan vorgestellt.

¹ (Prof.Dr.Ulrich Tüshaus, p. 15)

1 Einleitung

Qualitätsmanagement und Fertigungsplan für Unternehmen kann auch als Insourcing verstanden werden.

In Kapitel 5 wird die äußere Rating-Entscheidungsanalyse detailliert erläutert. Hier steht „außen“ für die Lieferanten. Outsourcing und Insourcing sollen in der Zeit gut verbinden, damit sich die Automobilindustrie gut weiterentwickeln kann. Die Vergrößerung des Lieferantenpools für ein Unternehmen wird mit Auswahlkriterien aus unterschiedlichen Rating-Konzepten und mit unterschiedlichen Entscheidungsverfahren durchgeführt.

In Kapitel 6 wird betrachtet, wie Verbesserung und Entwicklung für die ganze systematische Rating-Entscheidungsanalyse in der Zukunft aussehen könnten und warum es nötig ist, besonderes für die Kooperation zwischen Automobilunternehmen und Lieferanten.

In Kapitel 7 werden die wichtigsten Punkte dieser Bachelorarbeit zusammengefasst und es gibt einen kurzen Ausblick.

1.1 Problemstellung

Das Thema Rating-Entscheidungsanalyse ist eine sogenannte technische wirtschaftliche Management-Methode, von der der chinesische Markt in der Gegenwart und in der Zukunft mit immer größerer Herausforderung Gebrauch macht.

Es kommt immer zu Problemen, wenn sich ausländische Unternehmen in einem unbekannten Markt entwickeln möchten.

Zunächst werden kurz die Vorteile beschrieben sowie warum deutsche Unternehmen, insbesondere deutsche Automobilunternehmen, China besonders attraktiv finden.

In China gelten deutsche Produkte als zuverlässig und qualitativ hochwertig.

1 Einleitung

Eine aktuelle Umfrage über beliebte Produkte für Chinesen zeigt, dass „Made in Germany“ auf Platz eins steht. Produkte, die in Deutschland hergestellt werden, werden immer mit hoher Qualität und zuverlässigem After-Sales-Service assoziiert. Deutsche Automobilunternehmen können daher gute Markteintrittsmöglichkeiten in China genießen. Das bedeutet, dass Chinas Markt für deutsche Unternehmen Profit bedeutet, und daher haben bereits viele deutsche Unternehmen den chinesischen Markt erschlossen und sind bis heute geblieben.

Die kulturellen Unterschiede zwischen Deutschland und China macht die weitere Entwicklung für Firmen schwer. Wie passen sich deutsche Automobilunternehmen dem lokalen Markt an? Sowie: Anpassung der Produkte, geeigneten Managementform und Tolerierung anderer Denkweise aber noch das eigene Prinzip feststellen.

Die politische Sache in China ist immer das größte Problem für ausländische Unternehmen.

Schwierigkeiten bereitet deutschen Firmen die Politik der chinesischen Regierung, die die eigenen Firmen schützen und fördern will. „Für Unternehmen, die an öffentlichen Ausschreibungen teilnehmen, ist es nicht immer einfach“, sagt Daimler-China-CEO Ulrich Walker diplomatisch.²

Chinas Wachstum geht gerade die Puste aus: Die Industrieproduktion schwächelt, die ausländischen Investitionen schrumpfen. Steigende Arbeitskosten in China lässt die Vorteile der günstigen Personalkosten verschwinden. Die hohe Inflationsrate und der Kostendruck durch Wettbewerber lassen den Wirtschaftszustand in China nicht so gesund aussehen. Dazu ist noch die Immobilienblase in China geplatzt, wodurch man sich Sorgen machen muss, ob in China eine ähnliche Finanzkrise wie in den USA kommen wird. Wie reagieren die deutschen Unternehmen der

² (Kamp)

1 Einleitung

Automobilindustrie darauf? Bleiben oder gehen?³ Wenn sie sich dafür entscheiden, zu bleiben, welche Maßnahmen sind notwendig, damit sich die Firmen weiterentwickeln können.

1.2 Zielsetzung

Das Ziel dieser Arbeit ist es, mit der strukturierte nachvollziehbar Basis zu der Selbstbewertung, den Verwaltungen, Funktionen, Potenziale und besondere Herausforderungen der Selbstbewertung in einer chinesischer automobiler Industrie zu identifizieren. Neben dem Studieren von Innenseite des Unternehmens wurde noch ein wichtiges Teil von Outsourcing durchgeführt.

Wegen der unterschiedlichen Funktionen der Abteilungen eines Unternehmens werden die verschiedenen Rating-Entscheidungsanalysen verteilt bzw. jeder Arbeitsträger übernimmt eine festgelegte Rating-Aufgabe, die andere Arbeitsträger unterstützt, aber auf jeden Fall nicht eingreift.

In dieser Bachelorarbeit wird detailliert erklärt, dass besser Management aus Deutschland sich zum Beispiel in lokalen Markt (China) genommen wird. Darüber hinaus wird es einen passenden Plan stellen, wie über dem Plan rechtzeitig verfolgen und verändern. Für den chinesischen Markt ist es wichtig, nicht alles von Deutschland zu kopieren, sondern modernes Management mit dem lokalen Markt zu kombinieren und die eigene Denkweise hinzuzufügen.

³ (Löchel, 2014)

2 Grundlage zur internationalen Automobil-Organisation

2.1 Form und Struktur der allgemeinen deutschen Automobil-Organisation

Hier würde ich gern Daimler-Benz AG als Beispiel nennen, um den Wandel der Form und Struktur der allgemeinen deutschen Automobil-Organisation zu erklären.

Die Daimler-Benz AG war bis 1985 nur ein reines Automobilunternehmen mit zwei wesentlichen Bestandteilen.

Das Unternehmen ordnete ein relativ homogenes hochwertiger Personenkraftwagen ein und der andere Bestandteil beschäftigte sich mit Nutzfahrzeugen.

Die Struktur besteht aus den wichtigen Abteilungen Forschung & Entwicklung, Produktion, Materialwirtschaft, Vertrieb, Verwaltung von Personal und Sozialwesen, Finanz- und Betriebswirtschaft, und Beteiligungen.⁴

Diese strategische Ausrichtung des Konzerns spiegelte sich auch bis 1985.

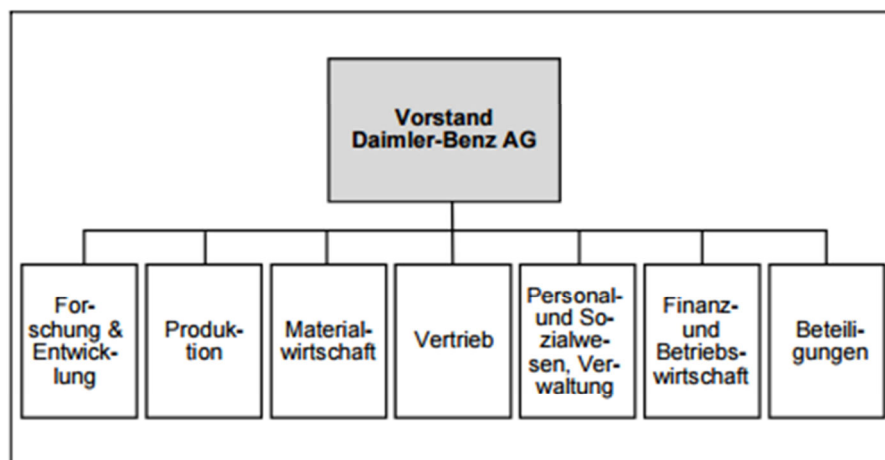


Abbildung 1

⁴ (Grundlagen der Unternehmensführung Lösungen Kapitel 4 Verständnissefrage, S. 2)

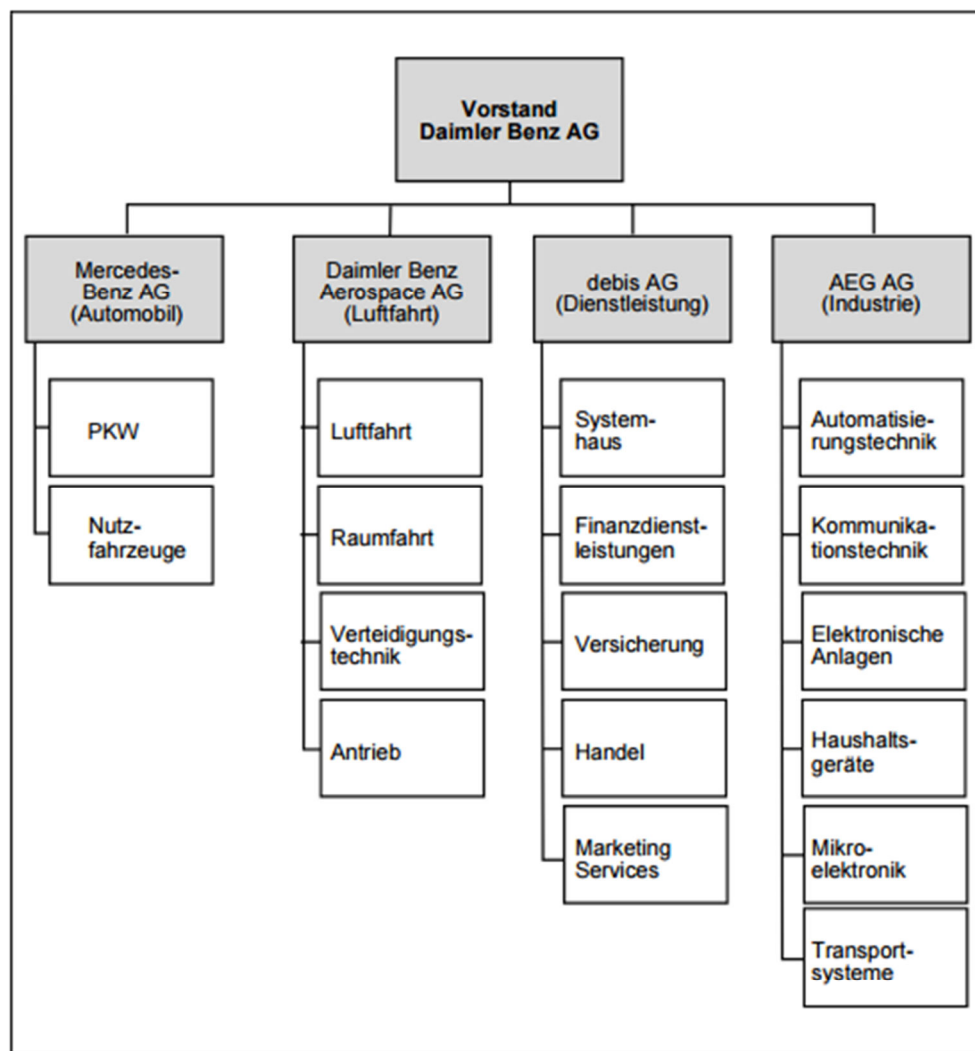


Abbildung 2

Ab 1985 begann die Daimler-Benz AG dann mit einer fundamentalen Veränderung ihrer strategischen Ausrichtung. Zur Umsetzung dieser Strategie musste auch die Organisation des Konzerns mehrfach angepasst werden. Bis zum Jahr 1995 hat sich eine Struktur mit den vier wesentlichen Geschäftsbereichen Mercedes-Benz AG (Automobil), Daimler Benz Aerospace (Luftfahrt) AG, debis AG (Dienstleistung), AEG AG (Industrie) herausgebildet.⁵

⁵ (Grundlagen der Unternehmensführung Lösungen Kapitel 4 Verständnissefrage, S. 3)

2 Grundlage zur internationalen Automobil-Organisation

Im Jahr 1998 machte die Daimler-Benz AG mit dem amerikanischen Automobilhersteller Chrysler damit einen großen Schritt voran, um einen global präsenten Automobilhersteller zu werden.⁶

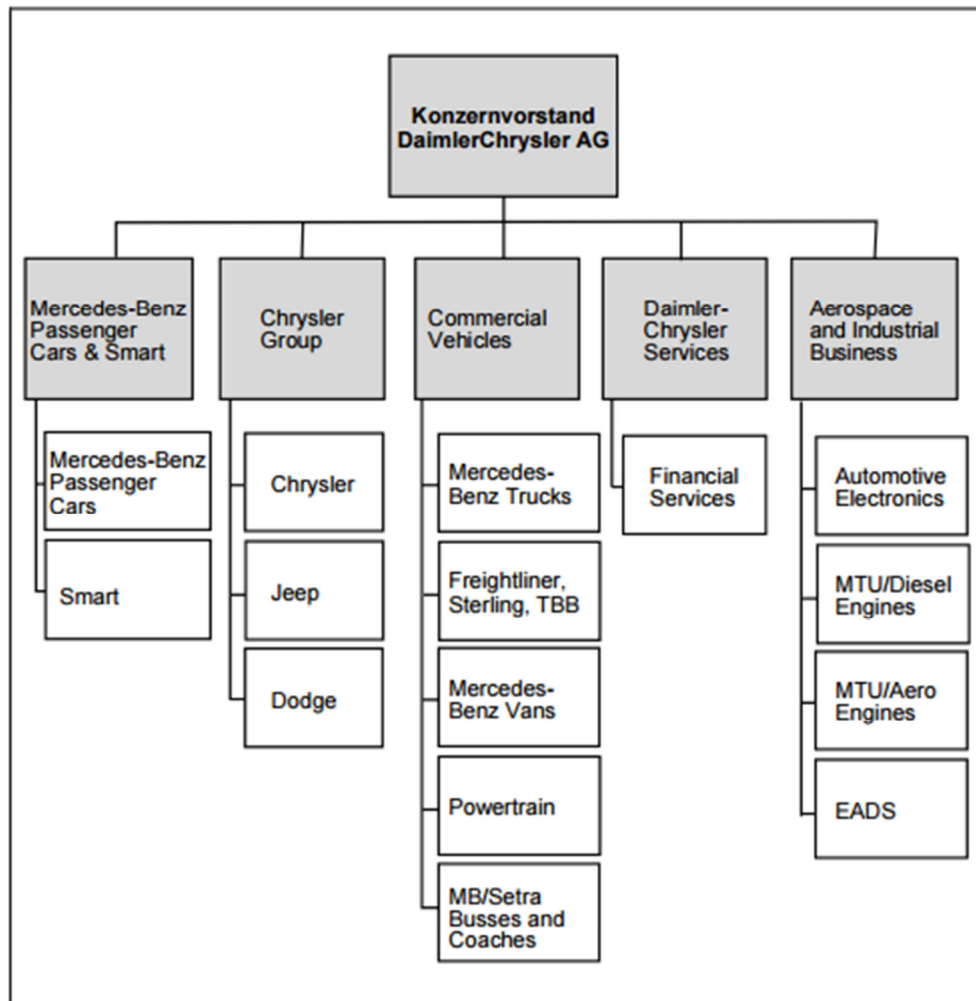


Abbildung 3

⁶ (Grundlagen der Unternehmensführung Lösungen Kapitel 4 Verständnissefrage, S. 3)

2.2 Aufgabe und Kundengruppe der Automobil-Organisation

Es gibt keinen gemeinsamen Markt für alle Hersteller eines Autos. Die Hersteller sollen zunächst eine klare Position bestimmen. Wer einen teuren schnellen Sportwagen besitzen möchte, wird zwischen Porsche, Audi R Klasse, Mercedes-Benz SL, SLK Klasse, BMW i Klasse usw. wählen, aber nicht einen kleinen Wagen wie Polo oder Smart.

Wie wir wissen, genügen sich viele bekannte Automobilunternehmen nicht nur mit einer Kundengruppe (Zielgruppe), sondern greifen immer in andere Kundengruppen ein. Deswegen kommt es immer zu neuen Autoklassen im Produktkatalog. Die Durchführung der Innovation ist sehr stark abhängig von Kundenbedürfnissen und -wünschen. Sie erfolgt durch Marktabgrenzung und das genaue Erkennen der Kundensegmentierung.

Die aktuelle Marktsituation auf der Nachfrage(Individualisierung) und die Produktvielfalt auf der Anbieterseite brauchen eine differenzierte Marktbearbeitung, damit die Hauptaufgabe der Automobil-Organisation, die Kundenbedürfnisse und- wünsche herauszufrieden können. In einem Wort sagen wir, dass die Aufspaltung des Marktes in einzelne Segmente sehr nötig ist.⁷

Segmente unterscheiden sich nicht nur in Bezug auf Bedürfnisse und Wünsche der Kunden, sondern auch auf die Anwendung der Markteinstrumente. Wenn ein Segment sich nur durch Wünsche unterscheidet,

⁷ (Helge Löbler, 2001, S. 623)

nicht aber weiter für die Marktbearbeitung relevante Kriterien berücksichtigt, dann ist es total wertlos.

Das Hauptproblem bei der Segmentierung besteht darin, Individuen so in Klassen zusammenzufassen, dass sich die Klassen einerseits gut voreinander unterscheiden, andererseits aber die Heterogenität innerhalb der Klasse möglichst gering ist.⁸

2.3 Ökonomische und ökologische Ziele der Automobil-Organisation

Wenn ein Unternehmen gewinnen möchte, muss müssen zunächst klare Ziele gesetzt werden. Ein internationales Unternehmen soll sich nicht nur um Profit kümmern, sondern auch die entsprechende soziale Verantwortung tragen. Automobilunternehmen sollen ein langfristig orientiertes Denken haben und verantwortungsvoll handeln.

Die Ziele der automobilen Organisation können durch den Einsatz von intelligenten Innovationen und Technologien um Kundenzufriedenheit zu erhöhen. Hohe Kundenzufriedenheit ist die Voraussetzung des nachhaltigen Erfolgs.

Setzung eines bestimmten Absatzziels. Z.B. mehr als 10 Mio. Fahrzeuge pro Jahr verkaufen, dabei will das Automobilunternehmen vor allem von der Entwicklung der großen Wachstumsmärkte überproportional profitieren.

⁸ (Helge Löbler, 2001, S. 623)

2 Grundlage zur internationalen Automobil-Organisation

Die Umsatzrendite vor Steuern soll nachhaltig mindestens eine Zahl betragen, damit die finanzielle Solidität und Handlungsfähigkeit des Konzerns auch in schwierigen Märkten sichergestellt werden.

Das Unternehmen versucht, zum attraktivsten Arbeitgeber der Automobilbranche zu werden. Hoch qualifizierte Menschen werden als Mitarbeiter aufgenommen, und die Arbeitsumgebung lässt die Mitarbeiter immer motiviert arbeiten.⁹

Die folgende Abbildung zeigt die klaren Ziele von Volkswagen. Von diesem Bild kann man wissen, wie wichtig ein internationales Unternehmen den Konzern vorher setzt und durchführt.

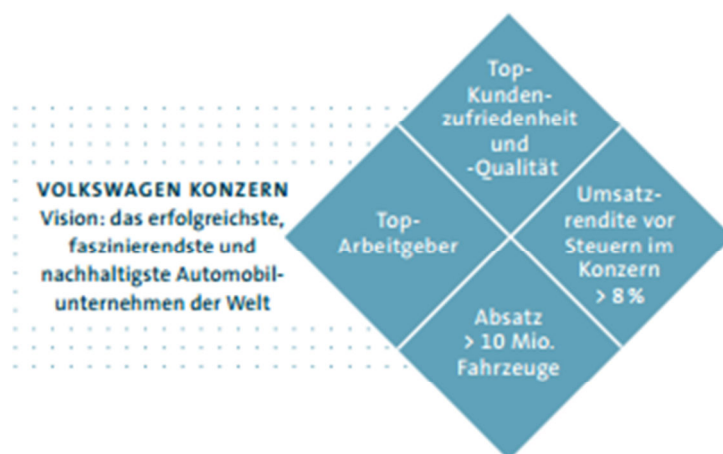


Abbildung 4¹⁰

⁹ (Volkswagen Konzernlagebericht, 2014, S. 49)

¹⁰ (Volkswagen Konzernlagebericht, 2014)

2.4 Spezialität des Automobilunternehmens aus Deutschland

➤ Wichtige Position steht in der Industrie

Die Automobilindustrie bietet 744 Tausende Arbeitsplätze, was mit einem Anteil von ungefähr 1/7 die Gesamtanzahl aller Arbeitsplätze ausmacht. 1/4 der Steuereinnahmen sind aus der Automobilindustrie: Innovation, Herstellung, Verkaufen, Nutzung von Autos. Die Automobilindustrie nimmt 1/5 des deutschen BSP ein.

Die Automobilindustrie Innovation ist mit einem Anteil von 1/3 der aller Einsetzung der Industrie Technik. Diese Daten können klarstellen, dass die Automobilindustrie in Deutschland sehr wichtig ist.

➤ Technologieführer in Branchen mit herausragender Strategie

Streben nach Technologieführerschaft ist die strategische Grundlage der Unternehmensentwicklung. Die folgenden Punkte können detailliert darstellen, wie die strategische Grundlage aussieht.

--Umweltschutz: Im Jahr 2005 ist die Anzahl an Kilometer pro Fahrzeug und die Anzahl der Straßenfracht verglichen mit der Anzahl aus dem Jahr 1990 um 48% bzw. 138% gestiegen. Aber die Abgasemissionen der Fahrzeuge sind gleich geblieben. Das zeigt die herausragende Entwicklung der Umweltschutz-Technik.

--Sicherheit der Fahrzeuge: Die Verkehr-Unfallrate bewegt sich immer in dem unteren Bereich und sinkt sogar von Jahr zu Jahr. Das hat einen sehr engen Zusammenhang mit der Popularität der selbstständigen Autosicherheit.

Die ESP-Installationsrate im Jahr 2007 in Deutschland war schon 47%, aber in China war die Rate nur 7%.

---Qualität, Innovation: In der deutschen Automobilindustrie hat die

Qualitätskontrolle immer die höchste Priorität. Z.B. in der LKW-Branche haben die in Deutschland hergestellten Busse immer die längste Lebensdauer. Volkswagen Brasilien hat Bio-Kraftstoff für Autos schon vor langer Zeit eingeführt. Die Anlagen für Bio-Kraftstoff wurden aufgebaut. Die Probieren Zeit der BMW Wasserkraft Fahrzeugen sind auch schon vorbei. Deutsche Unternehmen der Automobilindustrie können den langfristigen Gewinn ohne Unterstützung nicht immer halten. Der nachhaltige Erfolg braucht die Unterstützung von Herstellung des Autoanteils. Z.B. Bosch, Z.F.

---Spezialisierung der Management Background: Die Kenntnisse System der Führungsebene der Firmen ist auch ein wichtiger Teil der Konkurrenzfähigkeit der Automobilindustrie. Die meisten deutsche Automobilhersteller verfolgen die Strategie „wichtigste Technik“. Die Manager von Unternehmen sind sowohl Ingenieure als auch Manager.

➤ Hohe Spezialisierung

Die Vorteile der Spezialisierung sind: für die Zielgruppe besser Dienstleistung als die Konkurrenz anbieten und mehr Umsatz erreichen. Die deutschen Automobilunternehmen haben das Merkmal der Spezialisierung. Mercedes-Benz und BMW konzentrieren sich auf Luxus-PKWs. VW konzentriert sich auf „normale“ PKWs. Und Porsche dient einem kleinen segmentierenden Zielmarkt. Die Dienstleistungen und die Herstellung in beiden Bereichen PKW und Nutzfahrzeuge sind ganz getreten. Die Entwicklung der Spezialisierung hat sich schon als wirksam erwiesen.

➤ Monopolisierendes Konkurrenz-System

Die deutschen Automobilunternehmen konkurrieren miteinander und wachsen miteinander. Das deutsche Automobilmarktsystem zeigt nicht nur, dass die Ganzheit der monopolisierenden Konkurrenz existiert, sondern auch, dass in segmentierende Märkte monopolisierende Konkurrenz existiert. Z.B. gibt es in Deutschland schon drei weltweit bekannte Marke, nämlich Mercedes-Benz,

2 Grundlage zur internationalen Automobil-Organisation

BMW und Audi. Diese können in einem kleinen Markt existieren, sich zu weltweite Top drei Luxus-Marken entwickeln, es zeigt schon, dass die monopolisierende Platz in internationale automobilen Industrie steht.

- Die Unterstützung von Autoteilezulieferer bzw. bezügliche Branchen

Die Unternehmen für Autoteile sind nicht abhängig von Automobilunternehmen, sondern sind unabhängige Lieferanten für Autoteile.

Die Unterstützung von Automobilzulieferern ist ein wichtiger Faktor der langfristigen Entwicklung der deutschen Automobilindustrie. Die besten Autoteilehersteller wie Bosch oder ZF sind monopolisierend, die sich nicht durch systematische Monopolisierung, sondern durch technische Monopolisierung äußert.

Die Automobilzulieferer sind die Grundlage der Entwicklung der Automobilindustrie.

- Globalisierung

Die deutschen Automobilhersteller und -lieferanten haben Standorte in 23 Ländern.

- Unterstützung der Regierung¹¹

China hat die lokalen Produkt Standard Kriterien. Die setzen die technische Entwicklung auf den ersten Platz.

¹¹ (Li, 2012, S. 10-13)

3 Chinesische Wirtschaft

3.1 Entwicklung der Volkswirtschaft Chinas

Die Reform- und Öffnungspolitik beschleunigt die Transformation von dem traditionellen sozialen System zum modernen sozialen System. Das chinesische Wirtschaftssystem hat sich absolut verändert, nämlich von der Planwirtschaft bis zur Marktwirtschaft. Der Öffnungsstatus der Wirtschaft ist gestaltet. Zu Beginn der Einführung der Reform- und Öffnungspolitik betrug das BIP pro Kopf weniger als 200 \$. Im Jahr 1998 betrug das BIP eine Billion Dollar, pro Kopf 1000 \$. Im Vergleich mit dem Jahr 1978 hat sich das BIP mehr verdreißigfacht. Eine derartige Entwicklung konnte sich niemand vorstellen.

(1979—1991) In dieser Zeit, die zentrale Regierung setzten wirtschaftliche Zone, dazu vergab die Unternehmen aus Hongkong, Macao und Taiwan relative Rabatte. Z.B. mussten die Unternehmen im ersten Jahr keine Körperschaftssteuer zahlen und im zweiten Jahr nur die Hälfte der Steuer zahlen. Durch die folgende Politik, sind viele KMU aus Hongkong, Macau und Taiwan erstmals in die Wirtschaftszone aufgenommen worden. Die Statistik aus 1992 zeigt, dass die Investitionssumme von Hongkong, Macau und Taiwan 81% aller ausländischer Investitionen ausmacht.

(1992—2001) Die zentrale Regierung hat mehrere Wirtschaftszonen errichtet und neue Politik eingeführt, damit viele ausländische Unternehmen gefördert wurden. Und die investieren schon in China. In dieser Zeit sind europäische, amerikanische und japanische Unternehmen in den chinesischen Markt eingetreten. Siemens, Bosch und Toyota nahmen am Ende des Jahrs 2001 jeweils einen Anteil von 9,46%, 9,28% und 2,59% der amerikanischen, japanischen, deutschen Direktinvestition ein.

(2002-2006) Die Reform- und Öffnungspolitik entwickelt sich weiter. Nach Chinas WTO-Beitritt wurde der Öffnungsgrad des chinesischen Marktes

erweitert. Die Investitionen im Finanzdienstleistung, Immobilien, Versicherung und Gastronomie stiegen rasant an.¹²

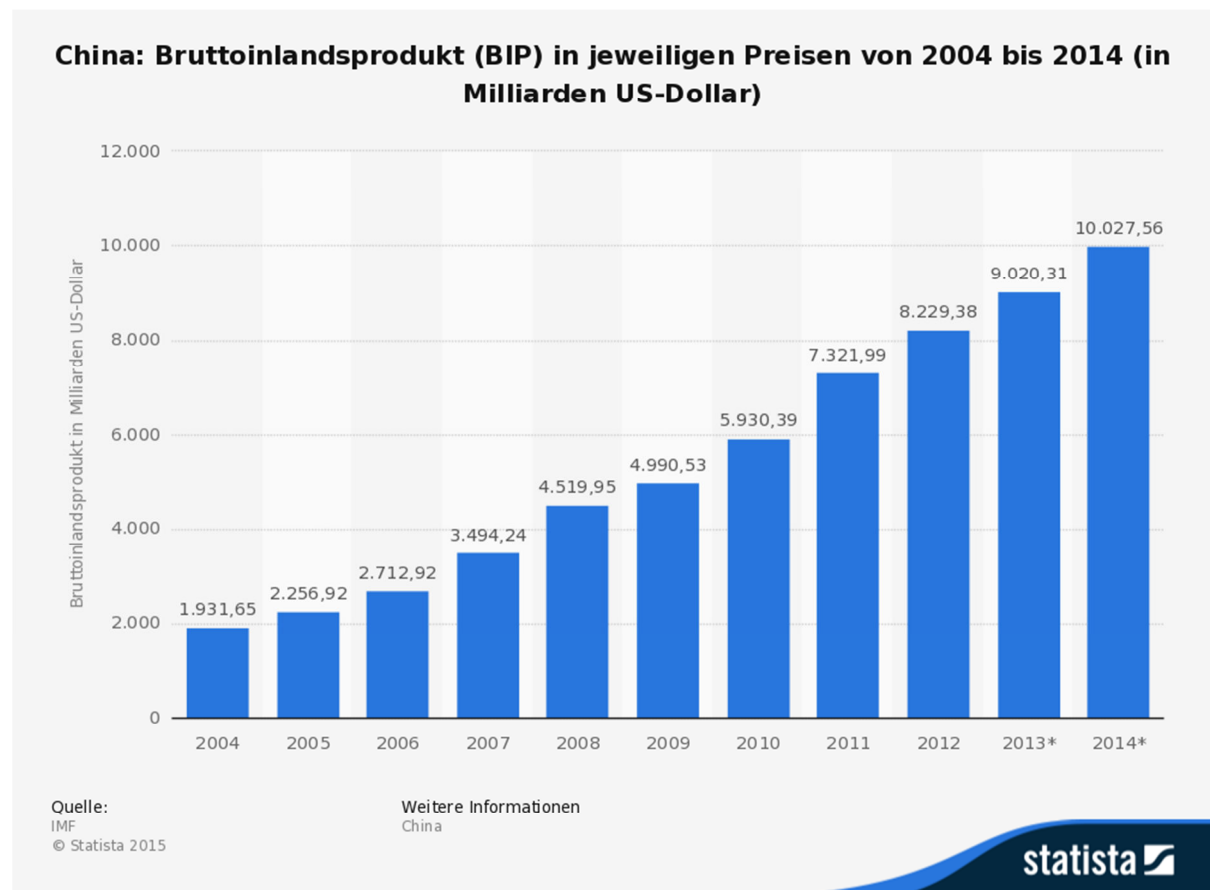


Abbildung 5¹³

Die folgende Statistik zeigt das Bruttoinlandsprodukt (BIP) in China von 2004 bis 2014. Das Bruttoinlandsprodukt bezeichnet den Gesamtwert aller Waren und Dienstleistungen, die im betreffenden Jahr innerhalb der Landesgrenzen hergestellt wurden und dem Endverbrauch dienen. Es gilt als wichtiger Indikator für die Wirtschaftskraft eines Landes. Im Jahr 2013 betrug das

¹² (Zhao, 2008)

¹³ (IMF, 2014)

Bruttoinlandsprodukt in China geschätzt rund 9,18 Billionen US-Dollar.

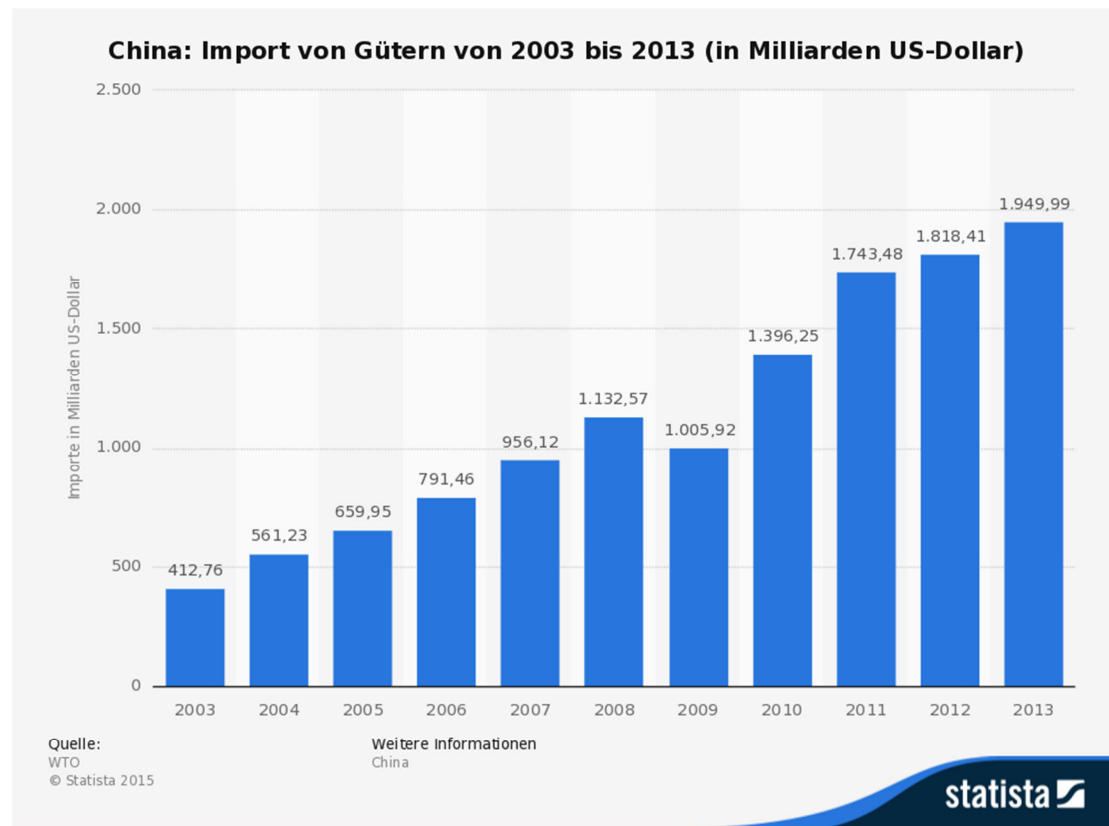


Abbildung 6¹⁴

Mit der Entwicklung der Volkswirtschaft entwickelte sich der Außenhandel schnell. Die Statistik zeigt den Import von Gütern von 2003 bis 2013. In zehn Jahren hat sich der Import fast verfünffacht. Im Jahre 2013 betrug die Zahl 1,949,99 Milliarden US-Dollar. Das bedeutet, dass die Nachfrage der Bürger schon von ganz Einzelnen zu Vielfalt gewechselt wird. Die Importanzahl zeigt einen sichtbaren steigenden Trend, und wir glauben, dass sich der steigende Trend für eine lange Zeit nicht verändern wird.

¹⁴ (trade, Statista, 2014)

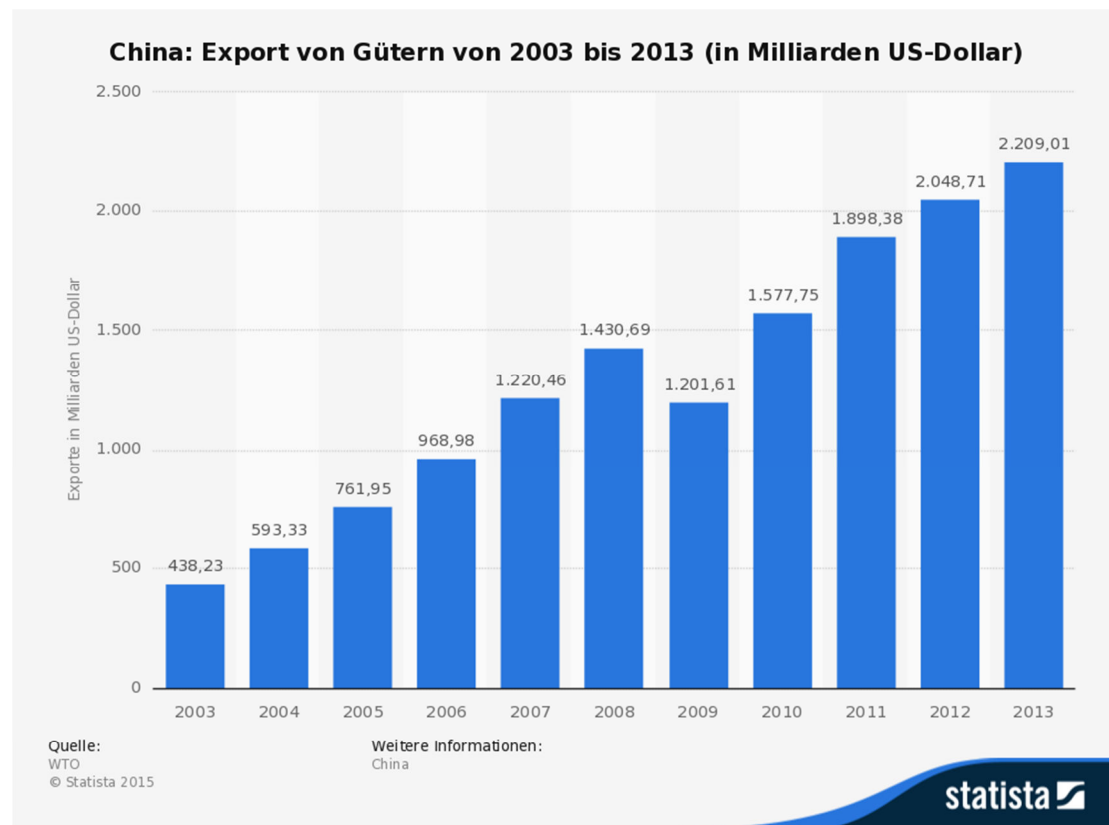


Abbildung 7¹⁵

Wenn wir zwei Statistiken vergleichen, ist zu sehen, dass die Exportzahlen Chinas ein bisschen höher als die Importzahlen ist. Die Statistik zeigt auch den Export von Gütern von 2003 bis 2013. In 2013 erreichte der Export schon 2,209,01 Milliarden US-Dollar. Da die Produktionskosten (Personalkosten und Materialkosten) in China niedrig sind, ist Export von China weiter beliebt. Außerdem wurden Außenhandel sowie Import und Export durch den WTO-Beitritt einfacher und fairer.

¹⁵ (trade, Statista)

3.2 Entwicklung der Automobilindustrie in China

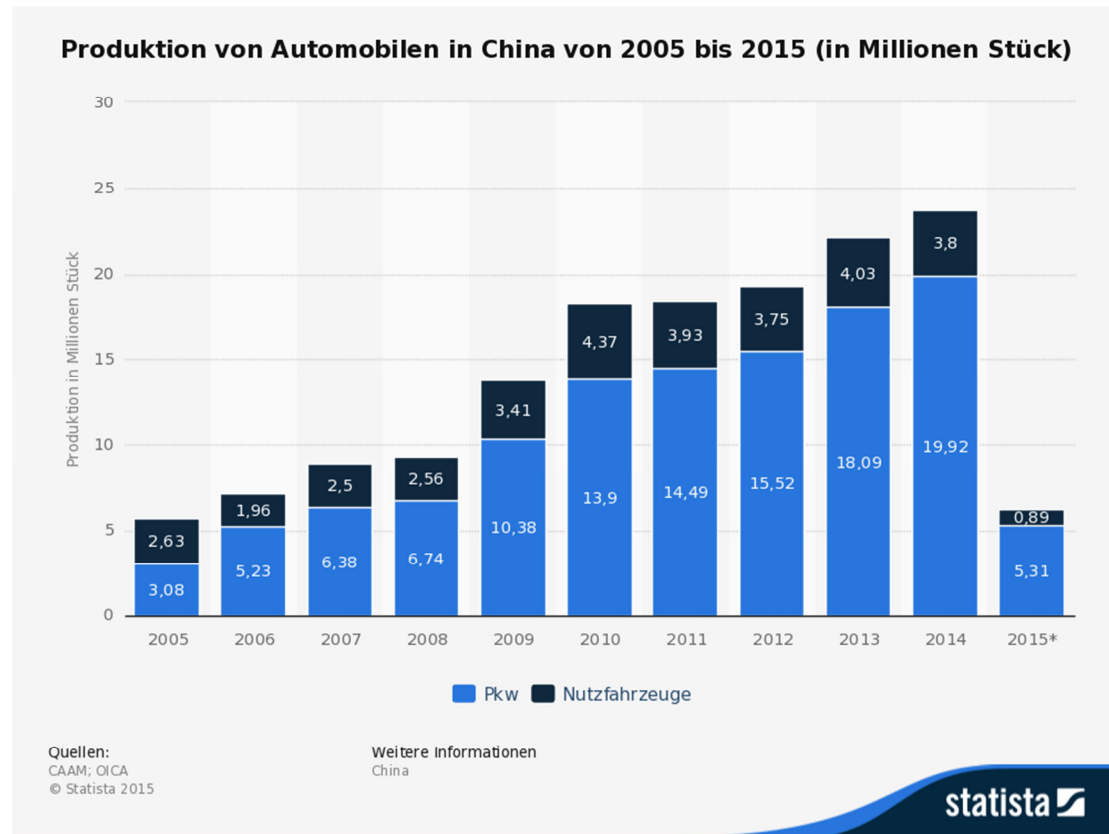


Abbildung 8¹⁶

Diese Statistik zeigt den Trend des chinesischen Automobilmarktes zwischen 2005 und 2015. Im Jahr 2005 wurden in China rund 3,1 Millionen Pkw und rund 2,6 Millionen Nutzfahrzeuge produziert. Diese Zahl steigt rasant an. Das zeigt, dass der chinesische Automobilmarkt großes Potential hat.

Was hat zu dieser Situation geführt? Es können viele Gründe sein. Wenn man mehr Geld als vorher verdient, jagt man einem höheren Lebensstandard nach und gute Autos gehören natürlich dazu. Da das wirtschaftliche Klima ganz frei ist, kann man zwischen vielen Automarken wählen. Von der Statistik kann man

¹⁶ (CAAM & OICA, 2015)

klar sehen, dass die Nachfrage in der Automobilbranche stabil steigt. Das heißt, dass jedes Automobilunternehmen im chinesischen Markt gewinnen möchte.

Anteil Chinas an der globalen Produktionskapazität der Automobilindustrie in den Jahren 2010 und 2011

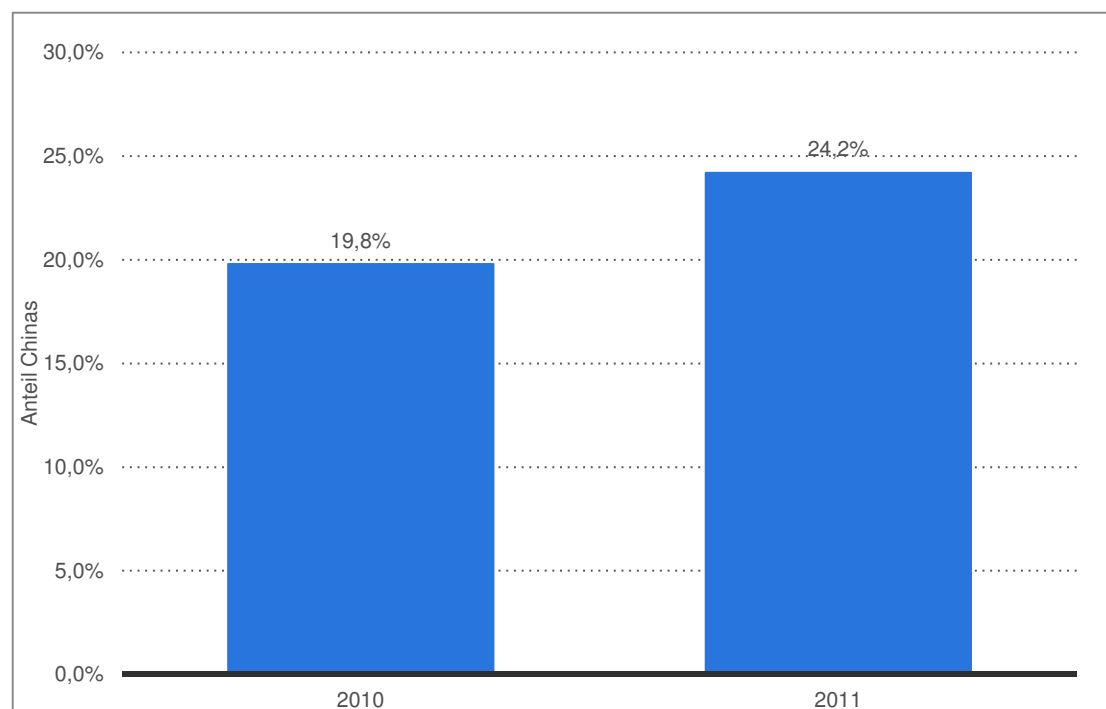


Abbildung 9¹⁷

In der ganzen Fertigungsindustrie spielt die Automobilindustrie eine besonders wichtige Rolle, sowohl als im Inland auch weltweit. Aus der Statistik können wir klar sehen, dass in 2010 der Anteil der Automobilindustrie an der globalen Produktionskapazität 19,8% war und in 2011 ist der Wert um 4% gestiegen. Und fast alle Autohersteller produzieren Autos lokal und liefern diese zu den lokalen Kunden. Es wird ganz viele Kosten gesunken, damit die Kooperation

¹⁷ (Wordometers, 2012)

zwischen ausländische Automobilunternehmen und das lokale Unternehmen im chinesischen automobilen Markt sehr populär ist. Die Win-Win-Situation fördert nicht nur die Wirtschaftsentwicklung in China, sondern auch Profitanstieg für das ausländische Unternehmen.

3.3 Chancen-Risiken-Analyse für deutsche Automobilunternehmen

Wert der nach China importierten PKW nach Herkunftsland in Jahr 2011 (in Milliarden US-Dollar)

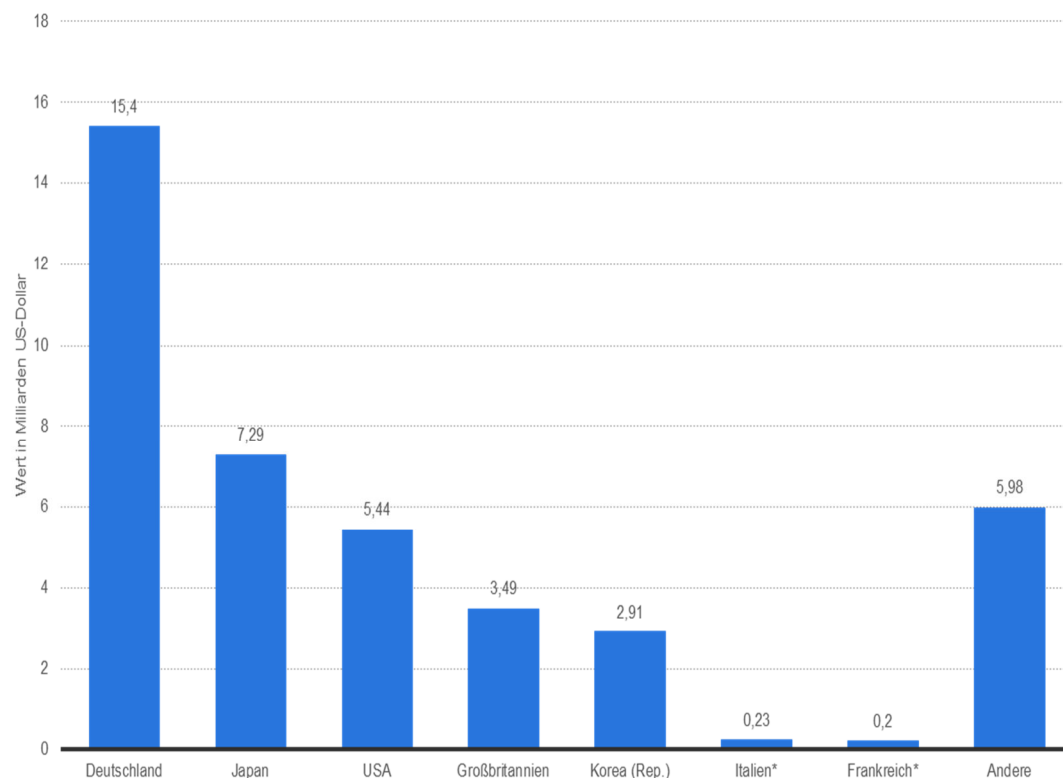


Abbildung 10¹⁸

In der Statistik wird gezeigt, dass Deutschland im Jahre 2011 am meisten PKW nach China importiert hat, und zwar ungefähr im Wert von 15,4 Milliarden US-Dollar. Verglichen mit anderen Ländern steht Deutschland auf Platz eins.

¹⁸ (Chinesische Zollstatistik, 2012)

Man kann sagen, dass Deutschland in China schon den größten Marktanteil innehat.

Wir betrachten kurz die Entwicklung der deutschen Automobilindustrie in Europa. Einige Faktoren haben bestimmt die deutsche Automobilindustrie beeinflusst.

- Abschwung des inländischen Markts

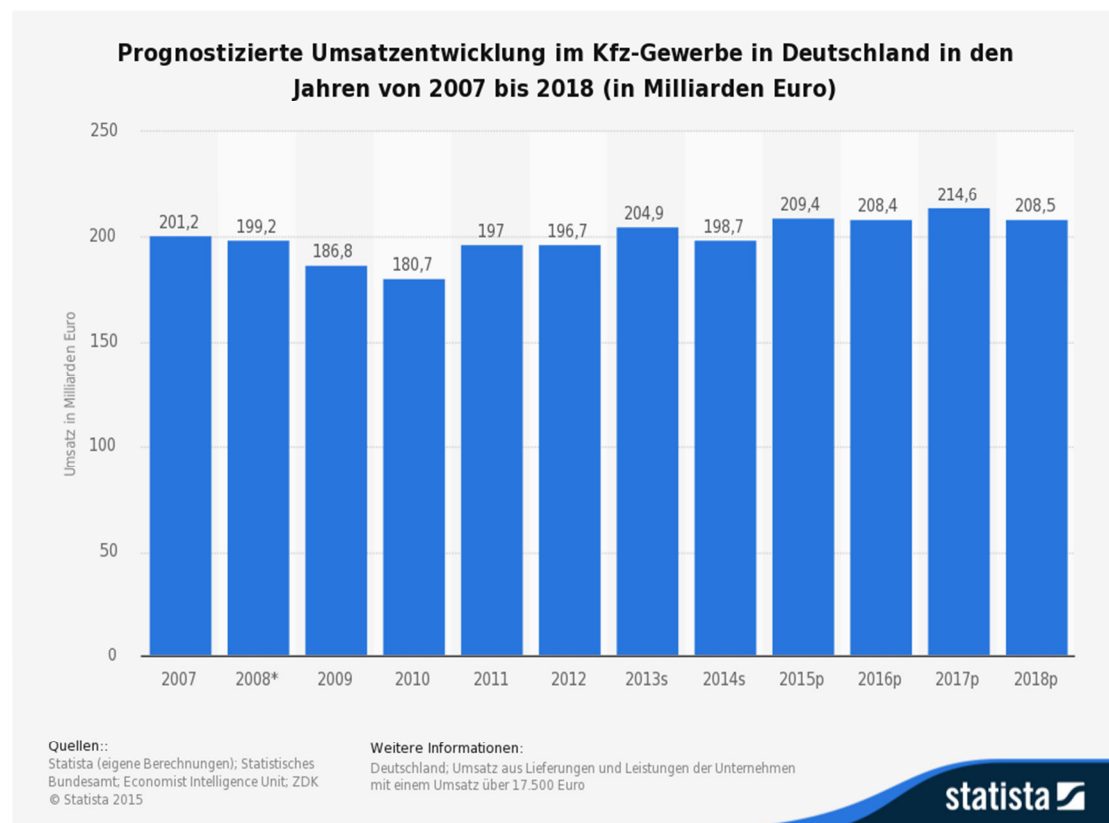


Abbildung 11¹⁹

Aus der Statistik wissen wir, dass der inländische Automobilmarkt ist relativ reif. Es gibt wenig Potenzial für Wachstum. Durch die Prognose der Umsatzentwicklung im Kfz-Gewerbe in Deutschland sieht man, dass zwischen 2007 und 2018 der Umsatz im Kfz-Gewerbe stabil ist, also kein sichtbares Wachstum zu erwarten ist. Die durchschnittliche Umsatzzahl ist ungefähr 200

¹⁹ (Branchenreport-Autohändler, 2015, S. 11)

Milliarden Euro.

- Marktanteil ausländischer Hersteller hat schnelles Wachstum

Deutsche Automobilunternehmen werden durch den hohen Qualitätsstandard gewinnen. Die Automobilunternehmen aus Korea oder Japan werden durch niedrige Preise oder niedrigen Kraftstoffverbrauch ihrer Fahrzeuge gewinnen. Das heißt, dass deutsche Automobilunternehmen nicht so einfach den gesamten lokalen Markt behalten können.

Wegen der genannten Gründe sollen die deutschen Automobilunternehmen auf jeden Fall Märkte in Asien für sich gewinnen. Weil China einen ganzen wichtigen Markt in Asien geprägt wird.

Mit der SWOT-Analyse kann die Situation der Chancen und Risiken für deutsche Automobilunternehmen in China detailliert erklären.

Chancen und Risiko gehören zu den externen Faktoren, sowie Opportunities und Threats.

Externe Chancen <ul style="list-style-type: none">• Neue Technologie• Neue Zielgruppe• Prozessoptimierung• Kooperation mit lokalen Unternehmen• Gesetz zur Förderung•	Externe Risiken <ul style="list-style-type: none">• Kulturschock• Politik• Bürokratie• Neue Wettbewerber• Steigende Kosten•
Interne Stärken <ul style="list-style-type: none">• Gutes Firmenklima• Engagement der Mitarbeiter•	Interne Schwächen <ul style="list-style-type: none">• Unflexible Projektform• Aufwendige Abläufe•

Tabelle 1

4 Innere Rating-Entscheidungsanalyse von internationalen Automobilunternehmen

4.1 Finanzierungrechnung

4.1.1 Jahresabschlussanalyse

Die Jahresabschlussanalyse ist ein systematisches Verfahren der Ausschöpfung und Verarbeitung des Informationspotenzials von Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung. Auf der Basis der vergangenheitsorientierten Daten und Informationen des aktuellen Jahresabschlusses ist es leichter, Erkenntnisse über die zu erwartende künftige Entwicklung des Unternehmens zu erlangen.²⁰

Die Jahresabschlussanalyse wird als Auswertung und kritische Beurteilung mit Hilfe betriebswirtschaftlicher Kennzahlen bezeichnet, um das entsprechende Bild des finanzwirtschaftlichen Zustandes eines Unternehmens zu analysieren. Der Jahresabschluss ist sehr nötig, weil die Gesamtmarkt- oder Branchenentwicklung, Marktstrategien und Investitionspläne des Unternehmens aufgrund der aktuellen Datenquelle und Jahresabschlussanalyse verlaufen sollen.

Der Ablauf der Jahresabschlussanalyse lässt sich grob in drei Phasen einteilen: Vorbereitungsphase, Auswertungsphase und Interpretationsphase.²¹

Während der Vorbereitungsphase soll man zuerst die Analyseziele festlegen, sowie die Analyse der Ertragslage, oder die Analyse der Personalpolitik. Zudem müssen entsprechende Daten gesammelt werden, um die Ziele zu erreichen. Z.B. Brancheninformation oder Unternehmensbericht.

In dem nächsten Schritt kommt die Auswertungsphase, wo die Daten des

²⁰ (Gräfer, 2005, S. 19)

²¹ (Rehkugler, 1998, S. 10)

Geschäftsbereichs erfasst und aufbereitet werden. Hier geht es darum, die Positionen der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung ungegliedert. In der Gewinn- und Verlustrechnung sind die Erlöse und Aufwände gegenüberzustellen. Die Gestaltung der **Gewinn- und Verlustrechnung nach Gesamtkostenverfahren** besteht aus den folgenden Elementen.

Umsatzerlöse, andere Eigenleistung, sonstige betriebliche Erträge, Materialaufwand (Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe; Aufwendungen für bezogene Leistungen), Personalaufwand (Löhne und Gehälter; soziale Abgabe und Aufwendungen für Altersversorgung), Abschreibung (aktivierte Aufwendungen für die Ingangsetzung und Erweiterung des Geschäftsbetriebs; Erträge aus Beteiligungen, davon aus verbundenes Unternehmen, Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihen des Finanzanlagevermögens, sonstige betriebliche Aufwände, Abschreibungen auf Finanzanlagen und auf Wertpapiere des Umlaufvermögens, Zinsen und ähnliche Aufwendungen, Steuern vom Einkommen und vom Ertrag usw.

Die Gestaltung der **Gewinn- und Verlustrechnung nach Umsatzkostenverfahren** besteht aus den folgenden Elementen.

Umsatzerlöse, Herstellungskosten der zur Erzielung der Umsatzerlöse erbrachten Leistungen, Bruttoergebnis vom Umsatz, Vertriebskosten, allgemeine Verwaltungskosten, sonstige betriebliche Erträge, sonstige betriebliche Aufwendungen, Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihen des Finanzanlagevermögens, Erträge aus Beteiligungen, davon aus verbundenes Unternehmen, Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit, Steuern usw.²²

In den nächsten Schritten werden die Bildung von Kennzahlen und die Kennzahlenauswahl zueinander in Beziehung gesetzt. Die

²² (Gräfer, 2005, S. 56,57)

Interpretationsphase ist die wichtigste Phase der Bilanzanalyse.

Die gebildeten Kennzahlen und Vergleichsformen in der Auswertungsphase werden gegenübergestellt.

- Wenn die aktuellen Kennzahlen eines Unternehmen den Kennzahlen zu einem anderen Zeitpunkt gegenübergestellt werden, handelt es sich um einen Zeitvergleich.
- Wenn man den gesamten Kennzahlwert eines Unternehmens mit anderem Konkurrenz Kennzahlwert vergleicht, nennt man es Betriebsvergleich.
- Wenn Ist-Kennzahlwert einfach dem Soll-Kennzahlwert gegenübergestellt wird, handelt es sich um Soll-Ist-Vergleich²³

Unterschiedliche Vergleichsobjekte erleichtern die Überprüfung der verschiedenen finanzwirtschaftlichen Teile des Unternehmens bzw. wenn alles nach die geeignete Regeln richten, wird die Arbeit logischer und sinnvoller.

Ein wichtiges Ziel der Jahrabschlussanalyse ist die Beurteilung der Ertragskraft des Unternehmens. Unter Ertragskraft wird die Fähigkeit des Unternehmens verstanden. Die Leistungsfähigkeit der Unternehmung kann durch Rücklagenbildung erhalten und stärken.

	Umsatzerlöse
+	übrige Erträge
—	Aufwendungen
=	Jahresüberschuss/-fehlbetrag
+/-	Gewinn-/verlustvortrag
—	Einstellung in Rücklagen

²³ (Kütiug, 2004, S. 43), (Coenenberg, 2000, S. 892), (Wagenhofer, 2000, S. 227)

+	Auflösung von Rücklage
=	Bilanzgewinn/-verlust

Tabelle 2

4.2 Personalwesen

Ein internationales Automobilunternehmen ist in einer internationalen Wettbewerbsumgebung.

Das Unternehmen reagiert mit einer Konzentration auf die Kernfähigkeiten sowie mit einem Aufbau der Entscheidungswege und der Zentralisationsfunktion. Die Zukunft des Unternehmens wird von Leistungsfähigkeit und von Ideenreichtum ihrer Mitarbeiter abhängen. Das bedeutet, dass Menschen das wichtigste Teil eines Unternehmens ist.

Durch die wachsende Komplexität der Strukturen und Abläufe steigende Mitarbeiterfluktuation. Die zunehmende Globalisierung fordern das Personal unter berücksichtigt.

Wenn die Innenseite des Unternehmens geprüft werden muss, kann die Kontrolle des Personals auf keinen Fall vernachlässigt werden.

Einerseits muss das Unternehmen feststellen, welche Fähigkeiten und welches Wissen die Mitarbeiter haben. Auf der anderen Seite befinden sich die Mitarbeiter in einer globalen Arbeitswelt und haben keine 100%ige Arbeitsplatzgarantie, sondern müssen um ihren Arbeitsplatz kämpfen.

Doch soll das Unternehmen durch faire Auswahlverfahren die Qualität der Mitarbeiter messen. Die Auswahlverfahren umfasst viele verschiedene Kennzahlen wie z.B. die Kreativität, Motivation, Zufriedenheit und Loyalität der

Beschäftigten.

Ein zuverlässiges Kennzahlensystem ist gerade im Personalwesen von besonderer Bedeutung. Das Personalcontrolling wird nach bestimmten Abläufen durchgeführt.

4.2.1 Personalcontrolling

Ein effektives Personalcontrolling arbeitet mit Kennzahlen, die letztendlich Aufgaben und Ziele haben. Die abbildet zuerst Personal-Realität.

Die Abbildung der Personal-Realität besteht aus den folgenden Fragen.

- Warum verlassen so viele Mitarbeiter das Unternehmen?

Die Ursache dieser Situation kann Mitarbeiterzufriedenheit sein. Vorher haben wir die Ziele eines internationalen Automobilunternehmens vorgestellt. Die Mitarbeiterzufriedenheit gehört auch dazu. Um die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu erhöhen, muss zunächst der Zustand bekannt sein. Mit Hilfsmitteln sowie Durchführung von Mitarbeiterumfragen kann die Mitarbeiterzufriedenheit gemessen werden. Wenn das Unternehmen groß ist, macht man meistens eine Stichprobe. Es ist besser, das Messen der Mitarbeiterzufriedenheit von externen Beratern durchführen zu lassen, da die Personalleiter vielleicht schlechte Ergebnisse beschönigen könnten. Meistens werden die Aktivitäten pro Profit-Center, Abteilung und Arbeitsgruppe gemessen.

Die Gestaltung einer guten Mitarbeiterumfrage soll die wesentlichen Elemente umfassen. Die persönlichen Daten umfassen Alter, Betriebszugehörigkeit, Geschlecht, Teilzeit oder Vollzeit. Die Beurteilungskriterien sind Bildung, Aufstiegsmöglichkeit, Arbeitsbelastung, Verhalten der Führungskräfte, Stress

am Arbeitsplatz. Klassifiziert werden die Mitarbeiter nach Punkten. Jedes Kriterium hat 5 Grade, 1-sehr gut, 2- gut, 3-mittel, 4-ausreichend, 5-schlecht. Mit den vorgeschriebenen Zahlen werden die Umfragebögen eingeordnet. ²⁴

- Wie hoch ist die Produktivität pro Mitarbeiter?

Produktivität ist eine wichtige Kennzahl, um Mitarbeiterqualität zu messen. In der Praxis wird die Produktivität nach Mengenbeziehung dargestellt und wird als das Verhältnis von Output- zu Inputmenge definiert.

$$\text{Produktivität} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}} = \frac{\text{Menge der erzeugten Produkte bzw. Dienste}}{\text{Menge der dafür eingesetzten Produktionsfaktoren}}$$

Output- und Inputmengen weisen in der Regel unterschiedliche technische Dimensionen auf (Gewicht, Stück, Zeit). Die Beziehung zwischen Output- und Inputmengen lassen sich durch die Produktionsfunktion beschreiben.

Die Gesamtproduktivität ist die produktive Beziehung zwischen einer bestimmten Produktmenge und der eingesetzten Faktormenge. Bei der Teilproduktivität werden Outputmengen nur Inputmengen eines Einsatzfaktors gegenüber dargestellt. Unter Arbeitsproduktivität versteht man das Verhältnis von Outputmenge zur eingesetzten Arbeitsmenge.

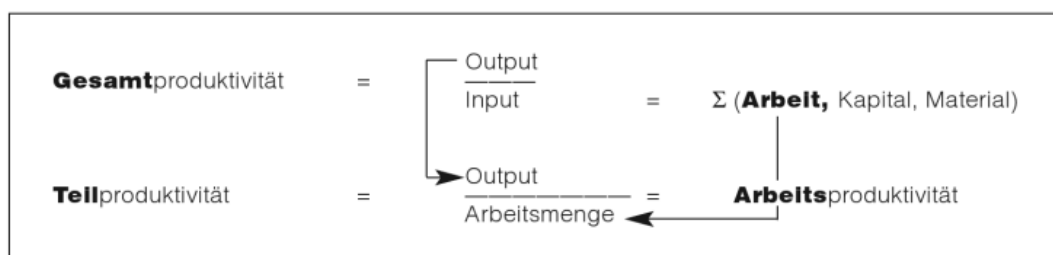


Abbildung 12²⁵

Die getrennte Analyse von Teilproduktivität wie Arbeitsproduktivität kann zu

²⁴ (Weber, 2006, S. 101-104)

²⁵ (Schulte, S. 29)

Fehlschluss führen.

Die Steigerung der Arbeitsproduktivität ist nicht immer positiv. Die Gründe können höhere Investition oder höhere Kapitalkosten sein. Daher muss man die Arbeitsproduktivität und Kapitalproduktivität parallel analysieren. ²⁶

Stress, schlechtes Firmenklima können auch die Arbeitseffektivität senken.

Nach dem Erkennen der Personal-Realität wird die Aufgabe im Personalcontrolling-Bereich bearbeitet. Die strategische Aufgabe besteht aus Informationsaufgabe, Planungsfunktionsaufgabe, Steueraufgabe und Kontrollaufgabe.

Informationsaufgabe ist sehr wichtig, da der Personalprozess durch aktuelle Informationen beeinflusst werden kann. Es kann entweder positive oder negative sein. Das Informationspotenzial muss die internen und externen Quellen ausschöpfen. Zusätzlich wird die neue Informationsquelle auch aufgenommen.

Personalplanung ist die Vorbereitung für die Personalaufgabe. Und nur wenn die Ziele eines Unternehmens festgelegt werden, werden HR-Controlling-Konzept verwendet. Es handelt sich um den Aufbau eines neuen Planungs- und Kontrollsystems. Bei der Kontrolle und Steuerung des Personalbereichs sind die Analyse der Überwachung der Soll-Werte und der Untersuchung der Soll-Ist-Abweichung wichtig. Bei der Überwachung handelt es sich um die vergangenheitsorientiert Untersuchung, bei der die Ist-Werte und die Differenzen zu den Soll-Werten ermittelt werden.

²⁶ (Schulte, S. 29)

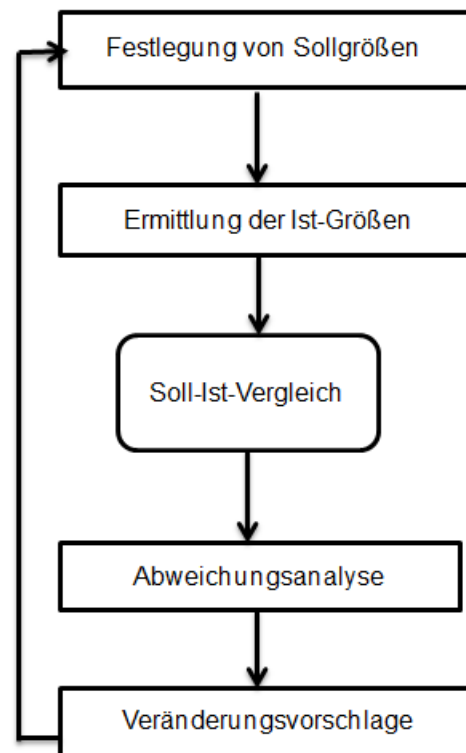


Abbildung 13²⁷

Außer der Erledigung der Aufgaben von Personalcontrolling-Bereich gibt es auch das Hilfsmittel Mitarbeitergespräch, um die letzten Ziele von Personalcontrolling zu erreichen.

Personalgespräch ist ein effektiver Weg, eine Person von anderen abzugrenzen und um die Charakters der einzelnen Mitarbeiter zu erkennen. Das ist ein Instrument zur Entwicklung einer Kommunikations- und Führungskultur.

Vorteile :

Ein erfolgreiches Mitarbeitergespräch bringt viele Vorteile ein. Missverständnisse oder Vorurteile werden abgebaut. Die bestehenden Probleme werden aufgearbeitet und gemeinsam gelöst. Der Mitarbeiter hat die

²⁷ (Ruth, 2002, S. 155)

Möglichkeit, eigene Gedanken zu Problemen ins Gespräch einzubringen, und wird sich mit gefundenen Lösungen besser identifizieren. Das gegenseitige Vertrauen zwischen Vorgesetzter und Mitarbeiter steigt. Die Beziehung und der gegenseitige Kontakt werden verbessert. Ein Mitarbeiter, der als Partner akzeptiert wird, wird ein verstärktes Selbstbewusstsein und eine größere Verantwortung entwickeln.²⁸ Nicht nur Geschäftsführer, sondern auch Mitarbeiter selbst sollen das Mitarbeitergespräch vorbereiten.

Häufige Fehler in einem Mitarbeitergespräch sind, dass zu wenig Zeit eingeplant wird, um das Gespräch zu führen, dass es zu wenig Informationen über ein Thema gibt, oder dass die Kritik an den Mitarbeiter fehlerhaft ist.

Durch regelmäßige Mitarbeitergespräche können Führungskräfte die Gedanken der Mitarbeiter erkennen, um weitere Pläne besser durchführen zu können.

4.2.2 Anpassendes Personalwesen in China

Die Mitarbeiterfluktuation in China ist hoch und beträgt im Schnitt 20% pro Jahr. Um eine stabile Entwicklung eines großen Unternehmens zu erhalten, ist eine niedrige Mitarbeiterfluktuation notwendig. In China ist der primäre Grund für Fluktuation die Gehaltshöhe. Aber es kann auch nicht garantiert werden, dass die Häufigkeit von Mitarbeiterwechsel durch hohe Gehälter gesunken werden kann. Weil Mitarbeiter mit hohen Gehältern sogenannte Job-Hopper anziehen, sind sie schnell wieder weg.

Mit einem Wort: die Qualität des Personalmanagements ist ausschlaggebend die Fluktuation. Deutsche Unternehmen behandeln die Mitarbeitertätigkeit am besten nicht mit der Gewohnheitsrecht „. Es ist auch ein wichtiger Grund für

²⁸ (Mentzel, 2013, S. 7,8)

die Unzufriedenheit der Mitarbeiter in China.

Bei großen Unternehmen sowie internationalen Automobil-Organisationen in China konnte die Fluktuationsrate allein durch den Wechsel der Geschäftsführung drastisch erhöht oder auch sehr stark reduziert werden. Der menschliche Faktor hat ein starkes Gewicht in China.

Eine machbare Lösung ist, Expats durch Einheimische zu ersetzen. Da viele Expats sich lange nicht mehr weitergebildet haben und über China auch sehr wenig wissen.

Das Land entwickelt sich mit einem eigenen Tempo, deswegen sollen am besten Führungskräfte aus China mit europäischem Bildungshintergrund sein. Die Entlohnung für die Expats ist auch relativ hoch. Im Vergleich mit den lokalen Geschäftsführern wird nicht so günstig geprägt.

Personalregelungen sind in der Regel schriftlich und vollständig formuliert. Viele deutsche Unternehmen unterschätzt, was danach zu Mitarbeiterunzufriedenheit führen kann.

Ein „Employee Handbook“ in China enthält **Verhaltensvorschriften**, z.B. Annahme von Geschenken oder Essenseinladung, Umgang mit vertraulichen Informationen, Laptop, Firmenbriefpapier. **Verfehlungen und entsprechende Disziplinarmaßnahmen, Sozialleistungen und Qualifizierung für weitere Vergünstigungen, Sicherheitsvorschriften sowie Reise- und Spesenvorschriften.**

Mitarbeiterbindung und Mitarbeiterzufriedenheit sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren für deutsche Automobilunternehmen in China.²⁹

²⁹ (Dr.rer.pol.Kuang-Hua Lin Geschäftsführer der Asia-Pacific Management Consulting)

4.3 Qualitätsmanagement

Der Qualitätsbegriff ist eine wesentliche Einschätzung messungsrelevanter Parameter. Ziel ist es, heute nicht nur das beste Produkt anzubieten, sondern Kunden durch zusätzliche Angebote zu begeistern.

Die Prozesse werden in der folgenden Abbildung klar gezeigt. Der Ablauf eines Erfolgsbaustein wird mit einige Faktoren gestaltet. Und das Qualitätsmanagement steht in dem Prozess einen wichtigen Platz.

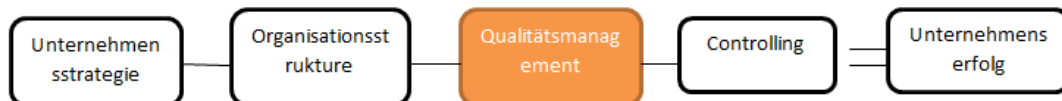


Abbildung 14

Um die Ziele zu erreichen, muss man die richtigen Maßnahmen ergreifen. Z.B. Verhaltensveränderung, Kundennutzen im Mittelpunkt, ständige Verbesserung, Null-Fehler-Ziel, Excellence anstreben und gesellschaftliche Akzeptanz.³⁰

4.3.1 TQM (Total-Qualität-Management)

Kundenzufriedenheit ist ein großes Ziel von TQM. Die Ausrichtung aller Tätigkeiten der Anforderungen und die Kundenbedürfnisse bedingen die Verhaltensveränderung in allen Abteilungen des Unternehmens.

³⁰ (Ebel, 2003, S. 377)

TQM (Total Quality Management) ist eine Unternehmensstrategie, die Kundenzufriedenheit unter allen Tätigkeiten im Unternehmen priorisiert.

Total : Das Unternehmen übernimmt alle Geschäftsbereiche von Tochter-Unternehmen. Dies gilt nicht nur für Produkte, sondern auch für Dienstleistungen und Tätigkeiten.

Quality: Die Qualität gilt nicht nur für Produkte, sondern auch für Dienstleistungen und Tätigkeiten. Sie muss die Anforderungen von Kunden erfüllen. Die Anforderungen können vielseitig sein. Z.B. Lebensdauer, Zuverlässigkeit, Auslieferungsqualität , usw.

Definition: Qualität ist die Erfüllung von Anforderungen. Ob eine Anforderung erfüllt wurde, entscheidet immer nur der Kunde. Die Anforderungen werden immer höher gestellt.

Management: Es ist ein betrieblicher Prozess. Alle Führungs-, Planungs-, Steuerungs- und Überwachungstätigkeiten wirken durch die Mitarbeiter an der ständigen Qualitätsverbesserung mit.³¹

TQM ist nur sinnvoll, wenn es durchgeführt wird. Es ist wichtig, dass alle Mitarbeiter ein Qualitätsbewusstsein haben.

TQM erweitert das Spektrum der Qualitätssteuerung von Produkten auf die das gesamte Unternehmen.

Die Volkswagen AG hat die Gründe für Unzufriedenheit von Kunden untersucht. Die Ergebnisse zeigen, dass Kundenzufriedenheit von Qualität abhängig ist. Die Abstände sind nicht nur Fehler des Fahrzeuges, sondern auch schlechter Kundendienst, falsche Beratung.

³¹ (Frehr, 1994, S. 2)

Qualität ist im heutigen Wettbewerb ein über alles entscheidender Faktor um Kunden zu gewinnen.

Die Grafik stellt dar, dass Kundenanzahl von Qualität abhängig ist.

Natürlich können die Einflussfaktoren für wiederkehrende Kunden andere sein.

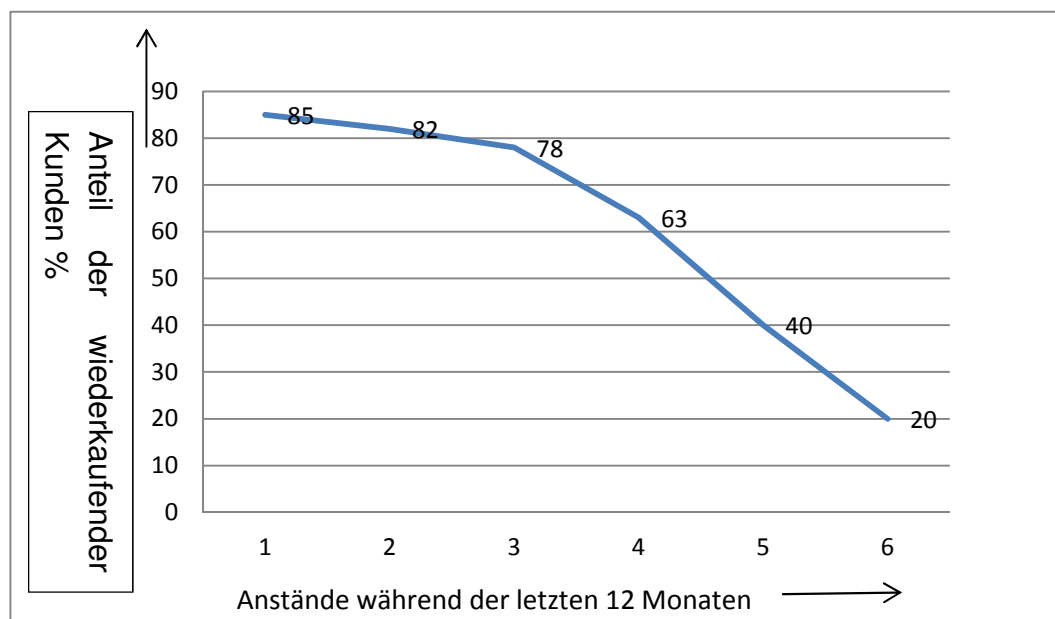


Abbildung 15³² *Kundenquantitative abhängig von Qualität*

Qualitätssteuerung des gesamten Unternehmens als eine Einheit umfasst die Qualitätssteuerung des Produkts und der Dienstleistung ebenso die Tätigkeit und das Verhalten aller Mitarbeiter.

³² (Frehr, 1994, S. 5)

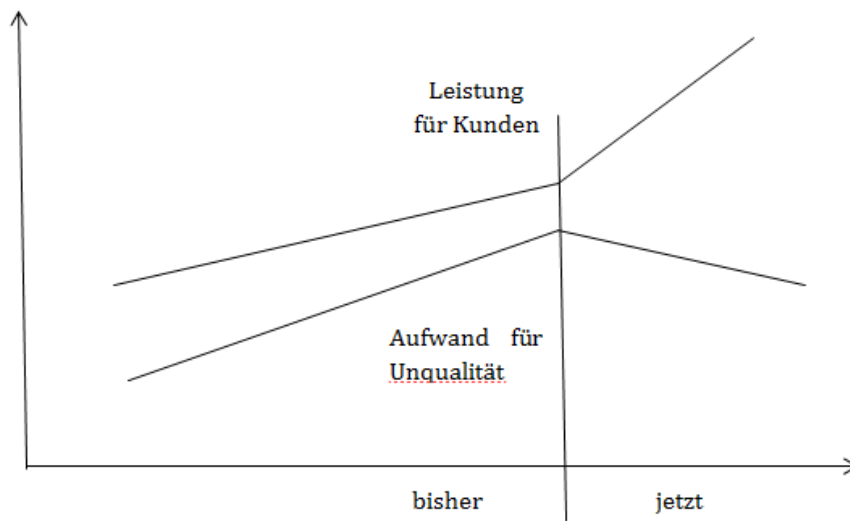


Abbildung 16

In der Abbildung trennt die Linie die Phase vor Anwendung von TQM und nach Anwendung von TQM. Vor der Anwendung von TQM steigt die Leistung für Kunden nur langsam, aber der Aufwand für Unqualität steigt aber rasant. Durch TQM nimmt die Effizienz des gesamten Unternehmens zu.

Bei TQM in einem Automobilunternehmen ist die Tätigkeit der Produktsteuerung auf jeden Fall am wichtigsten. Neben dieser können auch After-Sales-Service oder Innovation usw. mit unterschiedlicher Gewichtung berücksichtigt werden.

4.4 Investmentplan

Der Investitionsplan ist ein Teil des gesamten Unternehmensplans. Deswegen werden hier bestimmte Phasen und Entscheidungskriterien von Investmentplan dargestellt. Der Investitionsplan kann durch die Bildung von Sachvermögen in technischen und betriebswirtschaftlichen Investmentplan

unterteilt werden.

Die technische Investitionsplanung ist eine Strukturplanung des Fertigungsbetriebs mit den Elementen Aufgabe, Art, Anzahl und Eigenschaften von Maschinen und Anlagen, Standorten, Personal und Kosten.

Die betriebswirtschaftliche Investitionsplanung hat die Aufgabe, Investitionen in den wirtschaftlichen Rahmen des Unternehmens einzuordnen und unter Berücksichtigung von Liquiditätserfordernissen das notwendige Kapital bereitzustellen.

Plan ist grundsätzlich ein mehrstufiger Prozess. Die Vorgehensweise umfasst die folgenden Phasen: Anregungsphase, Suchphase, Optimierungsphase. In allen Phasen muss noch das Messinstrument eingesetzt werden.

Während der ersten Phase, Anregungsphase, soll man die Investition anregen und die ausstehenden Investitionsprobleme formulieren. Die nächste Phase, Suchphase, besteht aus den Aufgaben: Ermittlung der Investitionsalternativen, Festlegen der Entscheidungskriterien, Vorauswahl der Investitionsalternativen. Zum Schluss kommt die Phase der Optimierung. Während der Phase soll die Investitionsalternative erst mal bewertet und die vorteilhaftesten Investitionsalternativen ausgewählt werden.

Von Anregung bis Optimierung ist ein Prozess der Entscheidung treffen. Noch zu berücksichtigen ist die Kontrolle in dem Prozess. Plankontrolle ist die Basis für die Plandaten und Ist-Daten (Realisierung). Die Plandaten und Ist-Daten sollen am besten ausgleicht werden, damit der Plan richtig verwirklicht werden kann.

Wenn man positive Ergebnisse des Plans führen möchte, sollte man auf die Vollständigkeit des Plans, Zeitpunktgenauigkeit, Betragsgenauigkeit und

laufende Kontrolle achten. ³³

4.4.1 Kriterien der Investitionsentscheidung

Die Entscheidungskriterien zur Beurteilung von Investitionsalternative lassen sich in drei Bereiche unterteilen, wirtschaftliche, technische und rechtliche/soziale Entscheidungskriterien. Die wirtschaftlichen Entscheidungskriterien unterteilen sich in quantitative und qualitative Kriterien. Quantitative Kriterien sind z.B. Rentabilität, Amortisation, interne Verzinsung. Qualitative Kriterien sind z.B. Betriebsklima, Betriebsbereitschaft, Know-how, Unternehmenskultur, Sicherheit der Lieferung von Werkstoffen und Energie. Die weiteren Entscheidungskriterien des technischen und sozialen Bereichs sind in der folgenden Abbildung zu sehen.

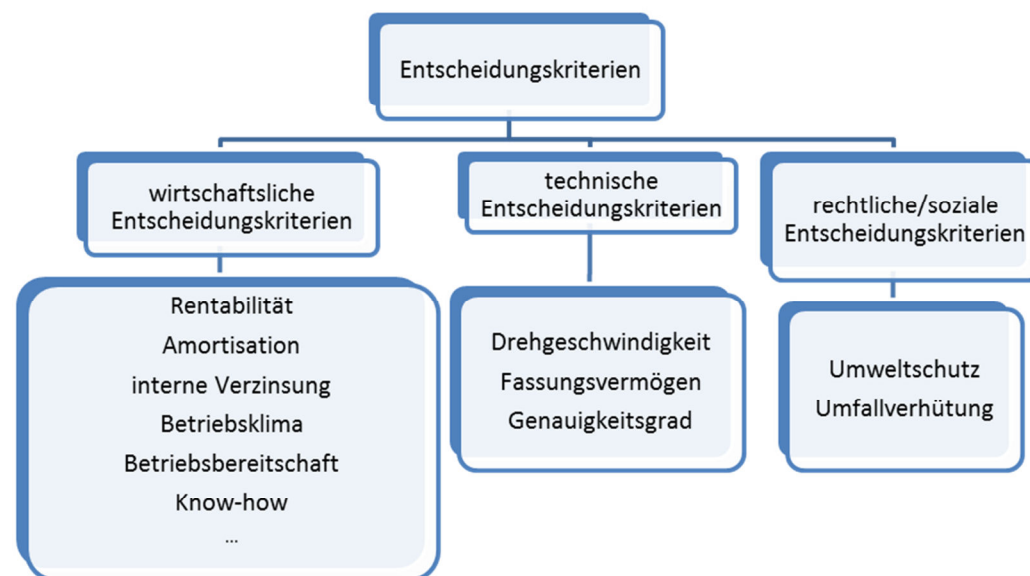


Abbildung 17

4.4.2 Beispiel: Elektromobilität-Entwicklungsplan durch SWOT-Analyse für deutsche Automobilunternehmen in China

³³ (Dangelmaier, 1993, S. 78-81)

Die nachhaltige Entwicklung eines Automobilunternehmens braucht unbedingt Innovation, das heißt neue Produkte. Elektrische Fahrzeuge gehören zu den innovativen Produkten. Hiermit möchte ich die Elektromobilität detailliert erläutern.

Die Entwicklung der Elektromobilität ist ein neues Thema in der Automobilindustrie, die ein hohes Potenzial hat.

Die Elektromobilität leistet einen Hauptbeitrag zur Reduktion von CO₂-Emission im Transportsektor. China war im Jahr 2014 mit einem Anteil von rund 23 Prozent an den globalen Kohlenstoffdioxid-Emissionen der weltweit größte CO₂-Emittent.³⁴ Da es in China jährlich besonders viele Autos verkauft werden, insbesondere in 2007, ist die CO₂-Emission sehr hoch.

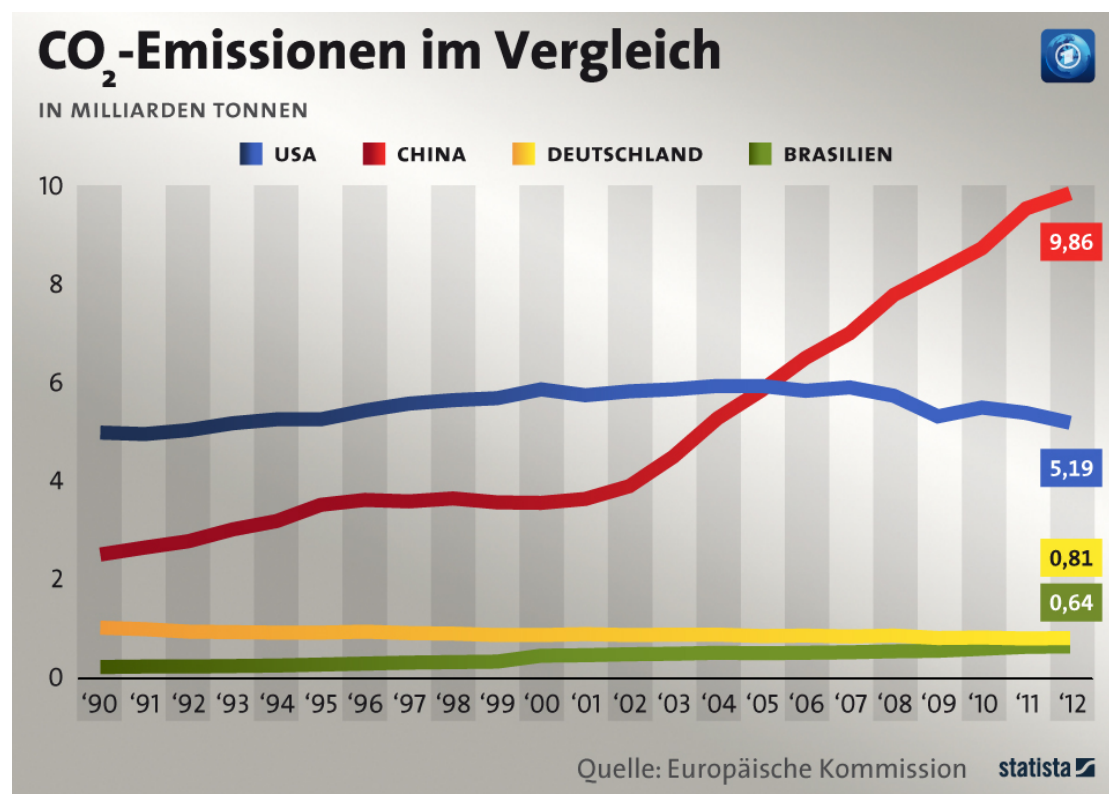


Abbildung 18³⁵

³⁴ (Germanwatch, EIA, 2014)

³⁵ (Brandt, 2014)

Die Abbildung zeigt, dass die Menge der CO₂-Emission in China rasant steigt. Die Regierung hat entsprechende Maßnahmen ergriffen, um die CO₂-Emission zu senken. China unterstützt die Industrie und Forschungsinstitute mit umfangreichen Programmen über Elektromobilität. Mit einem Kapital von ca. 1 Milliarde Euro fördert China die Entwicklung effizienter Antriebstechnologien. Außerdem unterstützt das Chinesische Ministerium für Wissenschaft und Technologie die Entwicklung mit ca. 2 Milliarden Euro zwischen 2009 und 2011 von mehr als 10 Regionen mit mehr als 10.000 Fahrzeugen.

Im Vergleich mit herkömmlichen Verbrennungsmotoren sind Elektrofahrzeuge schon effizienter. Aber wesentliche Fortschritte im Umweltschutz können nur erzielt werden, wenn elektrische Energie aus anderen Ressourcen generiert wird.

Fahren mit elektrischen Fahrzeugen kann die Abhängigkeit eines Landes von Öl reduzieren, wodurch die Energielieferung sicherer wird.

Die Kraftfahrzeug-Herstellung ist der Kernsektor der deutschen Wirtschaft. Die deutsche Automobilindustrie hat auch Einfluss auf dem chinesischen Automobilmarkt, da sie in der Elektromobilität eine Führungsposition hat. Die Unternehmen profitieren auch von den Elektromobilität-Programmen in China. Feinstaub, Lärm und Schadstoff können durch elektrische Fahrzeuge reduziert werden, wodurch die Lebensqualität steigt und die Umwelt geschont wird. Elektrisches Fahrzeug verbessert die Leistungsfähigkeit von Netz und fördert die erneuerbare Energie. Elektromobilität ist die Basis für die zukünftige Entwicklung des intelligenten und multimodalen Mobilitätsprogramms.

Das beste Hilfsmittel für die Ausbearbeitung einer Strategie, um die aktuelle Position des Unternehmens im Markt zu analysieren, ist die SWOT-Analyse. Im Kapitel 3.3 wurde der chinesische Markt für deutsche Automobilunternehmen mithilfe von einer SWOT-Analyse analysiert. Hier wird

die Elektromobilität Entwicklung Situation der deutschen Automobilunternehmen in China erläutert. Mit der einfachen breiten Anwendung Methode macht die Unternehmen richtig Strategie. ³⁶

SWOT Analyse für Elektromobilität in China. Gegenstand: deutsche Automobilunternehmen	
<i>Strengths</i> <ul style="list-style-type: none">• Weltmarktführer in Kraftfahrzeug, Fahrtechnologie und Leistungselektronik• Führer in Energie-Technologie (insbesondere erneuerbare Energie)• Spitzen Technologie in Informations- und Kommunikationsfeld• Schnelle Entwicklung der erneuerbaren Energie in Strom Mischung• Moderne Infrastruktur und hohe Technikstandards in Energie liefern Netz• Forschung über Haupt High-Tech Sektors	<i>Weakness:</i> <ul style="list-style-type: none">• Sehr wenige Produktionsanlagen für Batterien System• Mangel von Forschung und jungen Wissenschaftlern• Hoch Batterien verschwenden• Mangel an Erfahrungen mit Serie produktion von Hybridfahrzeugen

³⁶ (Die Bundesregierung, 08.2009, pp. 8,14)

<p><i>Opportunities:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Fahrzeugnachfrage in China ist groß und wächst immer • Klimaschutz und Reduktion von CO2-Emission • Kooperation mit vielen anderen Bereichen • Anbieten neuer Arbeitsstellen für hochqualifizierte Mitarbeiter • Anwendung erneuerbarer Energie ist Trend 	<p><i>Risk:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoher Investmentbeitrag • Unzureichender Zugriff zur Schlüssel-Technologie in Batterie System • Isolierte technische Anwendung kann Market Penetration behindern. • Gefahr der Abhängigkeit von Rohstoff und wachsenden verfügbare Beschränkung • Batterie System Standard ist nicht gesichert. • Unrealistische öffentliche Erwartungen führen vielleicht zur Enttäuschung • Unklare Entwicklungsrichtung durch Konkurrenz
--	---

Tabelle 3³⁷

4.5 Fertigungsplan

Der Fertigungsplan muss die folgenden Fragen richtig lösen können:

- Aus welchem Material?
- Nach welchem Verfahren?
- Mit welchen Fertigungsmitteln?

³⁷ (Die Bundesregierung, 08.2009, p. 15)

- In welchem Zeitraum?

Der Fertigungsplan verbindet mit Fertigungssteuerung. Sie gestalten gemeinsam die Arbeitsvorbereitung, um alle technischen und organisatorischen Aufgaben zu erfüllen. Planung, Überwachung und Steuerung gewährleisten nur ein Minimum an Aufwand für die Fertigung von Erzeugnissen.

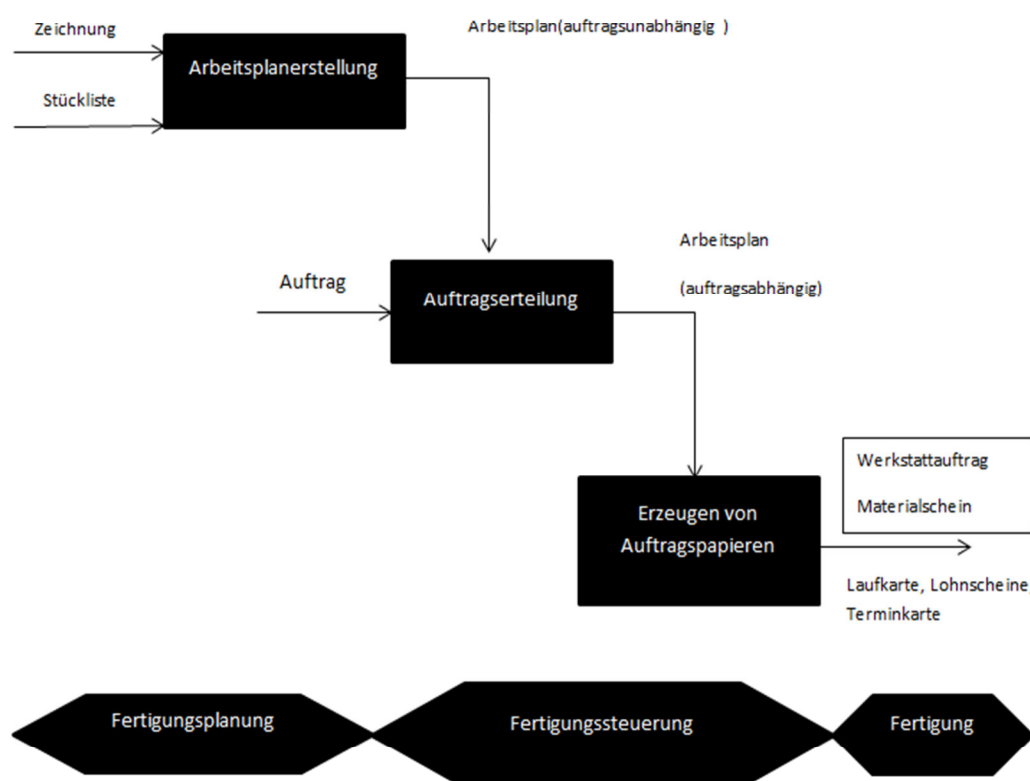


Abbildung 19³⁸

Das Erstellen eines Arbeitsplans wird in drei Phasen unterteilt: Fertigungsplan, Fertigungssteuerung und Fertigung. Es erfolgt auf der Basis von Zeichnung und Stückliste. Erst bei der Erteilung eines Kunden- oder Fertigungsauftrags wird der auftragsbezogene Arbeitsplan erzeugt. Eine wirtschaftliche Fertigung

³⁸ (Dr.-Ing. Rolf Steinhilper, 1993, S. 274)

sollte vor der Ableitung der Auftragspapiere den gültigen Arbeitsplan für die Fertigungsauftrag zugrundeliegenden organisatorischen Vorgaben überprüft werden um sicher zu garantieren.

4.6 Zusammenfassung der inneren Prüfung eines Unternehmens

Das innere Rating und die innere Entscheidungsanalyse umfassen viele Teile wie wirtschaftliche, marktorientierte, technische und menschliche Bereiche. Die Prüfungsaufgabe findet normalerweise in der eigenen Abteilung statt. Mit geeignetem Geschäftsführer um die Aktivitäten zu verlaufen.

Nur mit der richtigen finanziellen Analyse kann der weitere Entwicklungsplan erstellt werden. Weiterhin ist das notwendige Personalcontrolling nötig, da die Mitarbeiterzufriedenheit die Arbeitseffizienz steigern und ein harmonisierendes Unternehmensklima bilden kann. Die marktorientierte Analyse erfolgt meistens mit der SWOT-Analyse. Sie ist ein einfaches, aber praktisches Verfahren und kann immer angewendet werden, und sie hilft dabei, den lokalen Markt besser zu kennen.

Deutsche Unternehmen sollten unbedingt berücksichtigen, dass sie nicht wie in Deutschland agieren können, da die Marktsituation in China anders ist. Man muss die Landesgewohnheiten respektieren, aber den eigenen Prinzipien dennoch verfolgen.

5 Äußere Rating-Entscheidungsanalyse der internationalen Automobilorganisation (Gegenstand: Lieferanten)

5.1 Kooperationsmanagement

Kooperation ist häufig der einzige Weg, um im nationalen und internationalen Wettbewerb bestehen zu können. Aber dies ist nur möglich, wenn die Zusammenarbeit zwischen beiden Seiten strategisch und bedeutsam ist, und alle Beteiligten gemeinsame Ziele verfolgen.

Nach einer Kooperationsmanagement-Studie haben etwas mehr als die Hälfte (54%) aller Unternehmen gute Kooperationserfahrungen gehabt.³⁹ Das ist der Grund, warum die Kooperation zwischen deutschen Automobilunternehmen und chinesischen Lieferanten sinnvoll ist.

Auf der einen Seite haben die lokalen Lieferanten Kenntnisse über den lokalen Markt, außerdem gibt es noch die Standortvorteile, wodurch Kosten gespart werden können wie Transport-, Personal-, Produktionskosten. Auf der anderen Seite bieten die deutschen Automobilunternehmen moderne Technologie, Managementsystem und neue Ideen an. Durch die Kooperation können beide Seiten die gemeinsamen Ziele erreichen.

Aber bei allen Unternehmungen gibt es Risiken. Für nicht erfolgreiche Kooperationen gibt es auch Gründe. Nur mit richtiger Analyse können Fehler vermieden werden. In dem folgenden Diagramm stehen die Gründe für gescheiterte Kooperationen.

„Nicht-Erreichen der Ziele in der geplanten Zeit“ steht an erster Stelle, gefolgt von „wegen mangelnder Personal-Ressourcen“ und „vorzeitig beendet“.

³⁹ (Prof.Dr.Friedrich Augenstein, S. 4)

Kooperationen waren nicht erfolgreich...

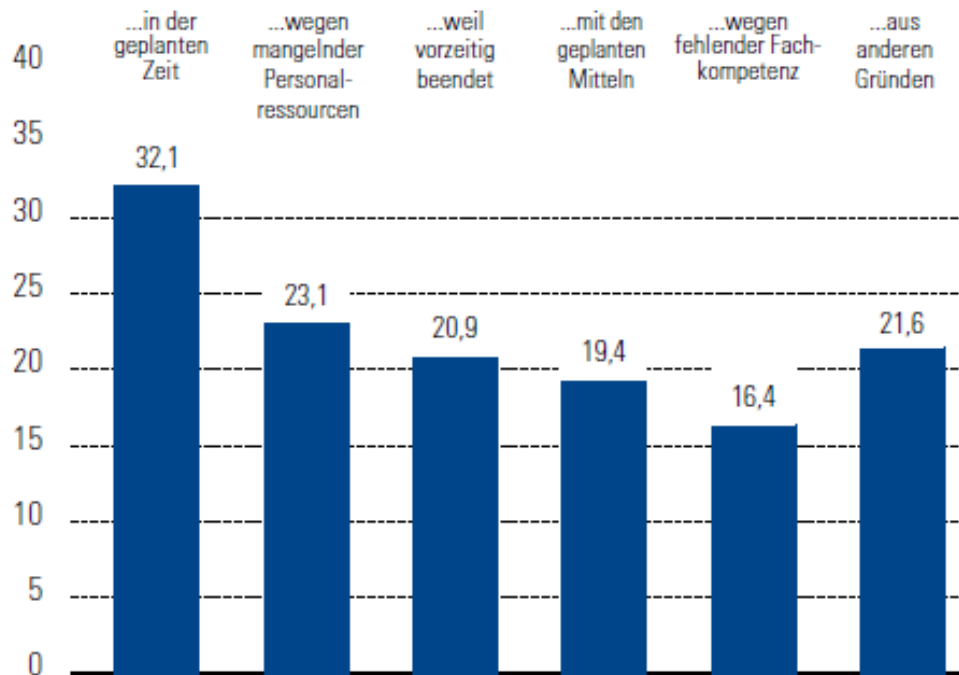


Abbildung 20⁴⁰

Ein Kooperationsplan muss für jeden Teilnehmer klare Zeitangaben für die Aufgabe liefern. Die Realisierung der Kooperation in der geplanten Zeit ist abhängig von der Tätigkeit des Unternehmens und des Kooperationspartners. Hierdurch muss man die Kooperationspartner durch verschiedene Verfahren (Marktorientiert, mathematische Vorgehensweise, oder die technische Methode) besser bewerten, damit die komplexe Planungsaufgabe realisiert werden kann und Risiken möglicherweise vermeiden werden können.

Wenn mit einem falschen Kooperationspartner zusammengearbeitet wird, kann dies nicht nur zum Scheitern des Projekts führen, sondern auch zu finanziellen Schäden.

⁴⁰ (Prof.Dr.Friedrich Augenstein, S. 5)

In der folgenden Abbildung werden die Risiken von Kooperationspartnern dargestellt. „Die Fehlschätzung der Leistungsfähigkeit Kooperationspartners,“ des steht an der ersten Stelle, gefolgt von „Fehleinschätzung der Vertrauenswürdigkeit des Kooperationspartners“. Andere Gründe können Fehlkalkulation in der Kooperation, Abhängigkeit vom Kooperationspartner und gegenseitiges Misstrauen sein.

Hohes Potenzial von Risiken

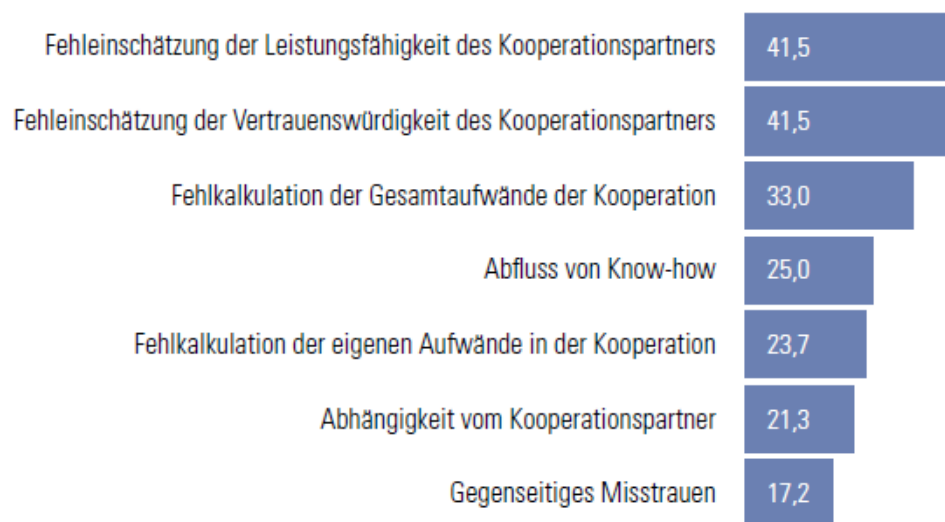


Abbildung 21⁴¹

⁴¹ (Prof.Dr.Friedrich Augenstein, S. 7)

5.1.1 Auswahlkriterien der Lieferanten der deutschen Automobilunternehmen

Wenn ein neues Projekt begonnen wird, wählt das Unternehmen zunächst die richtigen Kooperationspartner. Die wichtigsten Erfolgsfaktoren sind, die gleiche Branchen stehen, die gemeinsamen Kundenkreis haben. Für die deutschen Automobilunternehmen ist es wichtig, dass die Autoteile Lieferanten oder Zubehöriteil Unternehmen die Anforderungen erfüllen. Obwohl die Sprache in ausländische Unternehmen anderes als die in lokale Unternehmen. Gibt es die Führerschaft, die mit fachlichen Kenntnissen und beide Kultur erkennen. Hierdurch ist das Verständnis nicht mehr das Problem.

Erfolgsfaktoren

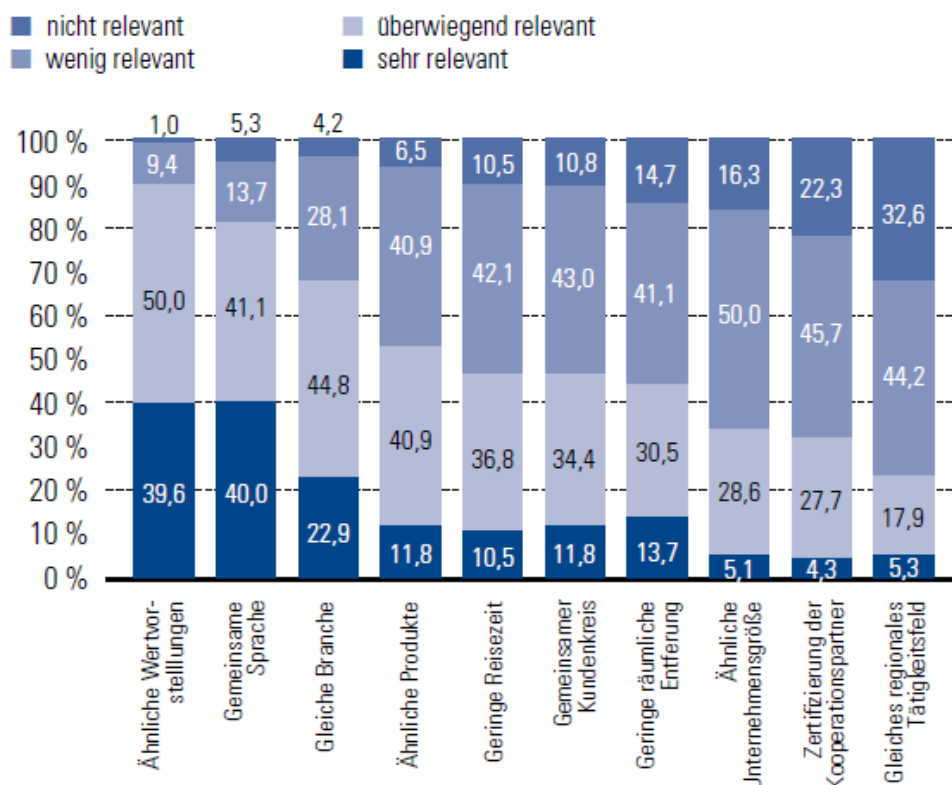


Abbildung 22⁴²

⁴² (Prof.Dr.Friedrich Augenstein, S. 6)

5.1.1.1 Qualitätsmanagement

Für die Lieferanten sind die deutschen Automobilunternehmen Kunden. Die Automobilunternehmen können eigene Anforderungen an die Produkte postulieren.

Qualität ist ausschlaggebend dafür, ob ein Lieferant gewählt wird oder nicht.

Die Förderung und Unterstützung der Lieferanten können aus drei Teilen bestehen, diese sind: Verbesserung des Qualitätssystems, der Prozessqualität und Sicherung der Zulieferungsqualität. Die Maßnahmen auf jede Phase sollen mit dem entsprechenden ausgerichtetem Ziele aufgebaut sein.

Qualitätssystem: Die Unterstützung der Erstellung von Prüfplan ist die Voraussetzung für alle Aktivitäten (Z.B.: Korrekturen, Überprüfung oder Kontrolle), damit die Korrekturen der Fehler regelmäßig durchgeführt werden können. Es ist wichtig, immer die Korrekturen zu verfolgen.

Qualität während Prozess garantieren: Die Risiken entstehen im Prozess, deswegen die Unterstützung der Risikoanalyse besonders nötig ist. Außerdem muss man auch das PPM-Management auf jeden Fall während des Prozesses durchsetzen. Laboruntersuchungen und die Einschaltung von Experten unterstützt diesen Prozess.

Qualität der Zulieferung sichern: Die Unterstützung bei Auswahl von Unterlieferanten sichert ebenfalls die Qualität.⁴³

Die Vergabe gleicher Teile an mehrere Lieferanten war zur Risikominimierung üblich.⁴⁴

Vor der eigentlichen Zusammenarbeit mit dem Lieferanten muss Konsens über Qualität vorhanden sein. Z.B. kann man durch Besichtigung der Werkstatt das Qualitätsbewusstsein des Lieferanten ableiten oder sich durch Umfragen

⁴³ (Frehr, 1994, S. 98)

⁴⁴ (Frehr, 1994, S. 95)

informieren.

5.1.1.2 Markt und Konkurrenz

Marketing-Mix wird in Marketingstrategie oder Marketingpläne umgesetzt. Die vier klassischen Instrumente des Instruments sind 4P (**P**roduct, **P**rice, **P**lace, **P**romotion). Aus jedem Element kann man die Vorteile des Unternehmens erkennen, um die entsprechenden Lieferanten auswählen zu können.

Product: Jedes Unternehmen hat viele Produkte anzubieten, aber die meisten konzentrieren sich nur auf ein Hauptprodukt. Die deutschen Automobilunternehmen sind am besten mit den Lieferanten eine Kooperation abzuschließen, um die Produkt herstellen zu können.

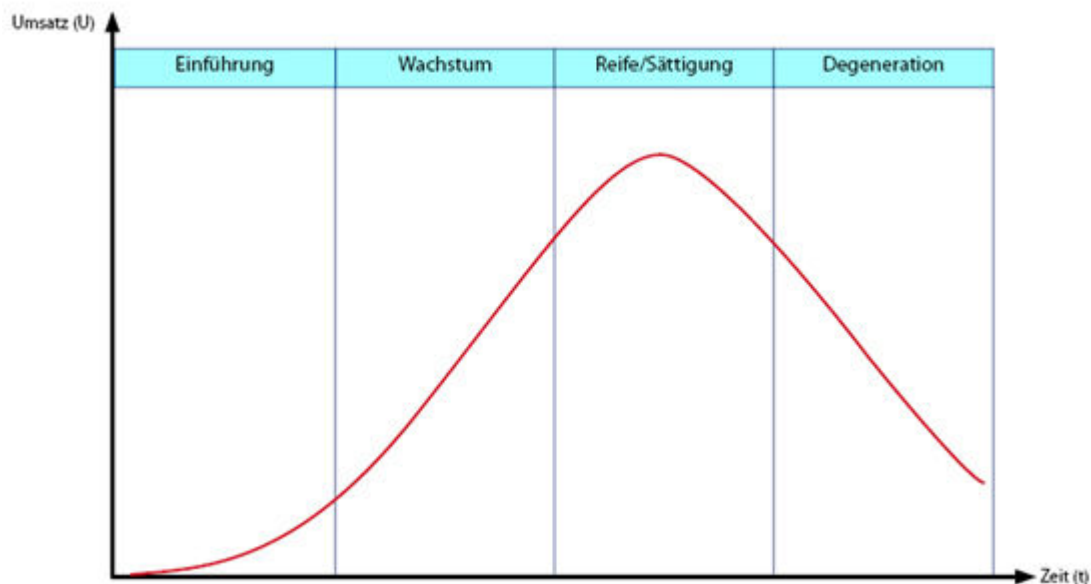


Abbildung 23⁴⁵

Die entsprechenden Produkte sollen schon in der Wachstum- oder Reifphase sein. Das bedeutet, dass die Fertigungslinie während dieser Phase schon reif

⁴⁵ (Fabian)

5 Äußere Rating-Entscheidungsanalyse der internationalen Automobilorganisation (Gegenstand: Lieferanten)

ist und Fehler möglicherweise vermeiden werden können. Die Kosten jedes Produkt sind stabil. Durch die Zusammenarbeit mit einem solchen Lieferanten können Risiken minimiert werden.

Price: Preis ist ein wichtiger Einflussfaktor für deutsche Automobilunternehmen bei der Wahl des Lieferanten. Die Preise setzen sich aus Produkt-, Personal-, Lieferungskosten und Kosten der Abschreibung der Maschinen zusammen.

Aber das bedeutet nicht, dass es gilt: je billiger desto besser. Wenn die Produkt (Z.B. Maschinen) lohnt sich die Preis, wird dann die Kooperation sinnvoll sein.

Place: Die Standortvorteile sind einschließlich sowie die kurze Auslieferungszeit. Ebenso wenn viele Lieferanten der Automobilindustrie in einer Region sind, wird sich die Konkurrenz positiv auswirken. Die Entfernung zwischen Automobilunternehmen und Lieferant soll gering sein, damit sich der Projektmanager des Automobilunternehmens besser mit dem Lieferanten absprechen kann.

Promotion: Manche Lieferanten haben vielleicht hohe Qualitätsansprüche und moderne Managementsysteme, aber wegen des Publikerkennen niedrig, verlieren sie die Chance, eine Kooperationsbeziehung mit namenhaften deutschen Automobilunternehmen einzugehen.

Werbung ist also wichtig für den Entwicklungsplan von Lieferanten. Z.B. Stände bei Veranstaltungen oder Messen. Durch Werbung und Social Media können die großen internationalen Automobilunternehmen erfahren, wie gut der Lieferant ist. Die Vertriebspolitik ist heute ein wichtiges Wachstumsmittel, da durch die richtige Vertriebsform der Umsatz eines Unternehmens steigen kann, die Marke bekannt wird und der Lieferant weitere Märkte erschließen kann.

Aus dem Grund die Kooperationen mit deutschen Automobilunternehmen sind sehr hohewertigen. Viele Unternehmen aus der gleichen Branche wollen Lieferanten von deutschen Automobilunternehmen werden. Im Vergleich mit der Leistungsfähigkeit der Konkurrenz (Lieferanten, die in der Warteliste stehen) kann man einige Kandidaten auswählen. Dazu müssen noch Einflussfaktoren wie Marktposition und Marktchancen von jedem Lieferanten berücksichtigt werden.

Die Bewertung der Markt- und Konkurrenzsituation hat drei Untersuchungssegmente:

Die gegebene Konkurrenzsituation, die externen Marktgegebenheiten und die innere Unternehmensstruktur.

Um die Konkurrenzsituation zu beurteilen, müssen die folgenden Faktoren berücksichtigt werden: die Struktur der Branche, die Stellung im Vergleich mit den direkten Konkurrenten, die Marktanteile, Wettbewerbsverhalten. Die Marktgegebenheiten umfassen Branchenkonjunktur, Grad der Internationalisierung, Marktform, Potenzial des Marktvolumens, Stabilität der Wettbewerbsbedingungen. Zur Einschätzung der Marktposition und Marktchancen der Lieferanten sind das Brancheninformationssystem, eine Marktforschung, Absatzziele, Wissen über die Situation des Produkts erforderlich.⁴⁶

⁴⁶ (Leins, 1993, S. 106,107)

5.2 Unterschiedliche Rating-Entscheidungsverfahren:

Lean Management

Der Begriff Lean entstammt einer Studie des Massachusetts Institute of Technology (MIT) über die Automobilindustrie in den Vereinigten Staaten. In der MIT-Studie beschreibt ein Informationsverbund der Hersteller mit ihren Lieferanten und Kunden. Die äußere Rating-Entscheidungsanalyse für Lieferanten steht für die Beziehung zwischen Automobilunternehmen und den unterschiedlichen Lieferanten.

Die Studie orientiert sich in der Analyse und den Vorschlägen an den Erfahrungen der japanischen Automobilindustrie. Z.B: 5S Modul von Toyota.

Um das Lean Management weiter durchzusetzen, muss man zuerst das Lean Denken haben. Hiermit möchte ich das Lean Prinzip erläutern.

- *Prozess Orientieren.* Man kann sich einfach mehr auf die Ergebnisse konzentrieren, das gleich wie Unternehmen. Eine Veranstaltung ist ein endliches Ergebnis, ein letztes Produkt oder Output. Prozess ist die Gesamtheit aller Aktivitäten, um die anfordernde Veranstaltung zu erreichen. Beide haben einen sehr engen Zusammenhang. Aber leider konzentrieren sich die meisten Unternehmen nur auf das letzte Ergebnis. Lean Prinzip lässt die Unternehmen umdenken. Es reduziert Abfall, steigert die Effektivität, nimmt die Vorräte ab und minimiert die Lieferungszeit.
- *Das Unternehmen produziert genau das, was die Kunden brauchen,* in der richtigen Quantität, in der richtigen Auslieferungszeit, mit der besten Qualität und die Lieferung erfolgt korrekt.

- *keine defekten Produkte herstellen.* Man soll immer daran denken, dass die Qualität die wichtige Garantie der nachhaltigen Entwicklung ist.
- *Flexibilität.* Das Unternehmen kann einfach auf die Anforderung der Kunden reagieren. Wie bekommt das Unternehmen einen flexiblen Zustand? Die Antwort: effektiv arbeiten, Planung vorausblickend machen, mit dem Mitarbeiter, der hohe Engagement hat, zusammenarbeiten und natürlich bei einem guten Unternehmensklima, usw.⁴⁷

Lean Management hat viele Bereiche. Die klassischen Forschungsbereiche sind 5S Modul, Value Stream Management (VSM) und Key Performance Index (KPI).

Nachhaltig „Lean“ zu sein wird durch die Einführung von 5S massiv unterstützt.

5.2.1 5S Modul

5.2.1.1 Vorstellung von 5S Modul

5S Modul ist eine wichtige Lean-Idee des Lean Konzepts. Nicht zuletzt durch Toyota bekannt geworden, wird die 5S weltweit mit nachhaltigem Erfolg in der Industrie angewendet.

Ein Lieferant, der nicht in der Lage ist, 5S erfolgreich umzusetzen, kann nicht erwarten, dass Just-in-Time-Produktion, Re-Engineering oder andere weitreichende Veränderungen effektiv werden können. Ein Lieferant mit einer

⁴⁷ (Bosch Shanghai ASD Abteilung, 2006)

schlechten 5S Implementierung ist kein guter Kooperationspartner für Automobilunternehmen.

Es ist wichtig, dass ein System des Arbeitsplatzes für maximal effektive und sichergestellt werden kann.

5S ist ein Werkzeug, um einen Prozess zu verbessern, zu erleichtern und die Zeit minimal zu verschwenden.

Da das Konzept der Pflege eines sauberen und ordentlichen Arbeitsplatzes nicht mehr neu, Hiroyuki Hirano eine 5 Schritten System für Arbeitsplatz und die Prozess zu unterstützen erfand, damit Abfall reduziert und das Qualitätsmanagement erleichtert wird.

5S umfasst fünf Schritte, sie sind jeweils Sortieren, Ordnung schaffen, Standardisierung und Disziplin. 5S steht für die fünf Anfangsbuchstaben der japanischen Wörter:

Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke

Sortieren: Alle Werkzeuge aus den Schränken/Maschinen/Arbeitsplätze wurden rausgeräumt. Alle selten verwendeten Werkzeuge sollen aussortiert und mit roten Etiketten versehen werden. Die privaten Sachen sollen keine Räume am Arbeitsplatz einnehmen. Es gibt eine Aussage: Wenn man bei einem Werkzeug oder einem Teil zögert, sollte man es wegwerfen.

Ordnung schaffen: für alle Dinge einen festen Platz schaffen und diesen behalten. Alle Dinge haben einen festen Platz.

Sauberkeit: alles muss systematisch sauber gemacht werden. Die Arbeiter merken sich, dass sie immer den Arbeitsplatz sauber halten müssen, als ob ein wichtiger Besucher jederzeit kommen könnte.

Standardisierung: Wenn den ersten drei S erfolgreich bewahrt werden und einen Standard gut gesetzt wird. Dann kann man schon in einem vorhandenen Platz 5S Perfekt machen, und wiederholt man der gleiche Schritt in andere Plätze um Erfolg zu erreichen. Je systematischer und automatischer der Prozess ist, desto besser ist es.

Disziplin: Die langfristige Anwendung der 5S Grundsätze erfolgt die ständige Verbesserung. Die langfristige Entwicklung ist abhängig von dem hohen Standard einzusetzen.

Wenn alle Arbeiter 5S nicht gelegentlich implementieren, sondern es als Gewohnheit sieht, wird die Organisation auf jeden Fall einen nachhaltigen Gewinn erwerben können.

5s ist nicht nur für Werkstattarbeit geeignet, sondern auch für Büroarbeit. Wer ein Top-Management haben möchte, muss auf jeden Fall 5S durchsetzen.⁴⁸

5.2.1.2 Implementierung von 5S Modul in Praxis

Die Implementierung der 5S ist ein langfristiger Prozess. Es ist eine Art der Organisation von Arbeitsplätze, Design der Prozess, Einträufeln einen disziplinierten Ansatz für Herstellung der Produkt, Anbieten der Service und Dienst am Kunden.

Der Verlauf der Implementierung von jedem Verfahren kann auf viel Widerstand treffen, damit die grundsätzlichen fünf Schritte die Widerstände überwinden können.

⁴⁸ (Taylor, 2003)

5 Äußere Rating-Entscheidungsanalyse der internationalen Automobilorganisation (Gegenstand: Lieferanten)

- Sprechen mit Mitarbeitern innerhalb der Organisation über 5S, und Fragen nach Input
- Beta-Testing von 5S Implementierung mit einem begrenzten Roll-out
- Personal in Roll-out Prozess einbeziehen, ist die Planung Entscheidungstreffen Stufen.
- Machen den vollständigen Prozess als Dokumente Form und die Verständnisse hinter jede Maßnahmen von dem Verantwortlicher.
- Messen die endliche Ergebnisse und fragen den Mitarbeiter, der schon in Beta Test teilgenommen haben, um die Erfahrungen aus unterschiedliche Abteilungen zu teilen.

Wenn die Ergebnisse des ersten Beta-Tests positiv ist, wird die zweite Stufe der Implementierung gestartet.

Ohne Nachhaltigkeit kann nichts gelingen, bei 5S gibt es auch keine Ausnahme.

- Routinemäßige und nicht geplante Follow-Up-Prüfung.

Menschen haben immer die faule Emotion zu gegen Arbeit. Es ist nötig, dass die spontan Verhalten der Mitarbeiter über 5S bringen, damit eine nicht geplante Prüfung mit Routine durchgeführt werden kann.

- Verbindung von 5S Modul mit Zielen der Organisation

Das ist sinnvoll, nur wenn es zwischen 5S Modul und den Zielen der Organisation einen engen Zusammenhang gibt. Deswegen muss der Chef vorher alle Mitarbeiter über die Planung des ganzen Unternehmens informieren und die Wichtigkeit von 5S erläutern.

- Ergebnisse messen und Information rechtzeitig mit Mitarbeitern teilen
- Fehler sollen rechtzeitig korrigiert werden und Mitarbeiter sollen informiert werden, damit die gleichen Fehler vermieden werden können.

5 Äußere Rating-Entscheidungsanalyse der internationalen Automobilorganisation (Gegenstand: Lieferanten)

- Setzen von hohen Standards

Mit hohen Standards kann die Arbeit effektiver erledigt werden.

5S verfolgt eine spezifische Agenda, die eine strenge Zeitbegrenzung umfasst.

Diese hat auch ein vorgegebenes Ziel.

Das folgende Beispiel zeigt die Veränderung der Arbeitsplätze durch den Einsatz von 5S Modul.⁴⁹

Vorher



Abbildung 24

Nachher

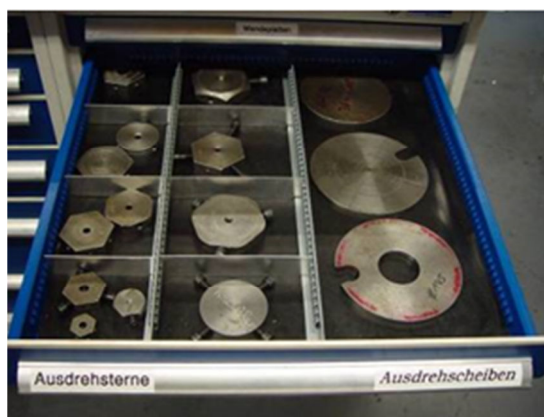


Abbildung 25

⁴⁹ (Taylor, 2003)



Abbildung 26



Werkzeuge befinden sich an den Plätzen so wie sie sollen. Das erleichtert das Finden von Werkzeugen, dadurch verkürzt sich die Arbeitszeit, insbesondere in Werkstätten.

Abbildung 27

5.2.1.3 5S bei chinesischen Lieferanten

Da die viele lokale Lieferanten Automobilunternehmen in China unterstützen, muss 5S auf jeden Fall bei jedem Lieferanten implementiert werden.

Ich möchte die chinesischen Lieferanten kurz vorstellen. Die Anzahl der Lieferanten ist groß, weil die Nachfrage in China groß ist. Die Mitarbeiteranzahl ist groß, weil der Umfang der Produktion groß ist. Dadurch wird die Kontrollphase wichtig.

Sowohl Chef als auch Mitarbeiter sollen die Kernpunkte von 5S vollständig verstehen. Da die traditionale Handwerken schon lange Zeit existiert, sie haben die Originale Verfahren, trotzdem nicht so gut, verändert man sich also nicht so einfach. Dieser Prozess braucht viel Zeit, damit die Mitarbeiter bei den Lieferanten sich an 5S gewöhnen können. Am Anfang der Implementierung von 5S sieht es vielleicht nicht so sinnvoll aus, da es viel Zeit in Anspruch nehmen könnte.

Aber das Beginnen aller Prozess wird schwierig funktioniert, Dazu muss die Management-Ebene der Lieferanten zunächst an einem Training teilnehmen. Sie müssen selbst an moderne Verfahren glauben, damit 5S einfacher in der Fertigungslinie eingesetzt wird.

Egal in welchem Land oder Region soll ein entsprechender Standard nochmal setzen. Die Unternehmen müssen die lokale Situation, Politik, Gewohnheiten und viele andere Faktoren berücksichtigen und sich daran anpassen. Das ist der Grund, warum in jedem Land die Standards unterschiedlich sind.

Bei Implementierung von 5S müssen die Standards auf jeden Fall berücksichtigt werden, sonst ergibt es keinen Sinn. Der Teamleiter ist für die eigene Fertigungslinie verantwortlich. Der Chef der Lieferanten überprüft die

5 Äußere Rating-Entscheidungsanalyse der internationalen Automobilorganisation (Gegenstand: Lieferanten)

Ergebnisse für ein zweites Mal. Zum Schluss werden die Projektmanager des Automobilunternehmens die letzte Prüfung jeder Fertigungslinie von Lieferanten machen und sagen ob alles fit ist.

Außer der letzten Überprüfung muss der Projektmanager noch während der Produktion regelmäßig die Ergebnisse von 5S mit dem Leiter der Lieferanten besprechen und rechtzeitig die Fehler korrigieren, damit die weitere Herstellung richtig verlaufen kann.

Bewusstsein für 5S bei Mitarbeitern immer betonen. Die Mitarbeiter müssen sich an die neuen Arbeitsmethoden gewöhnen.

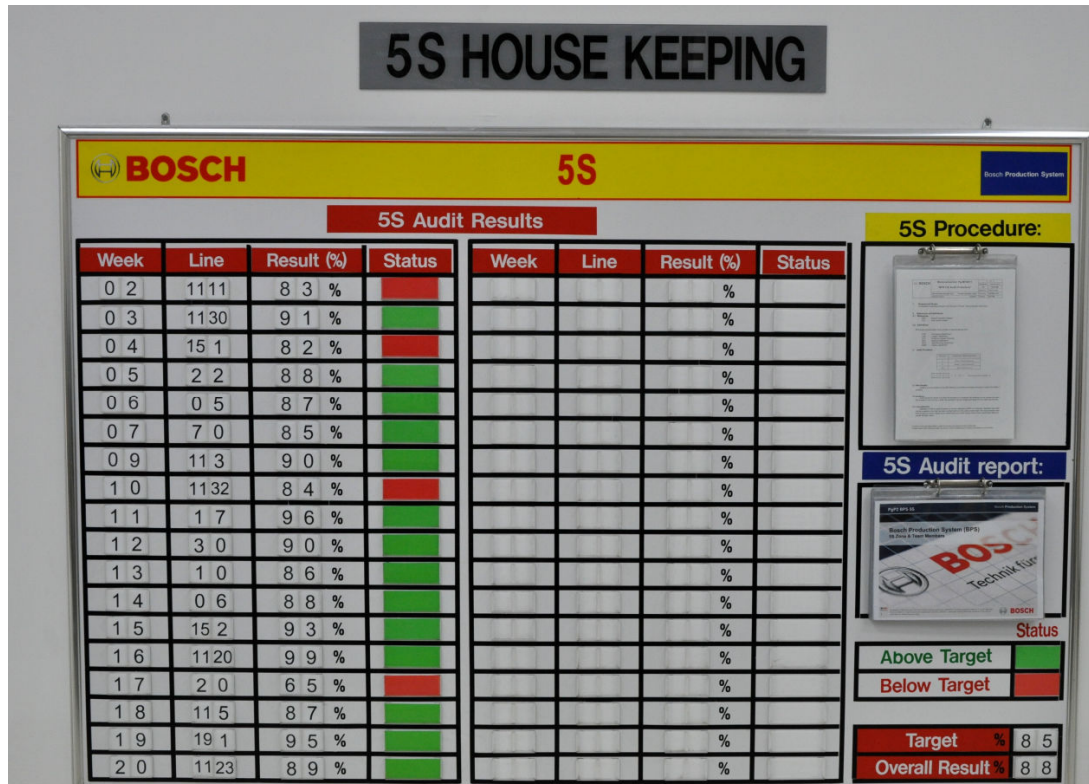
Das zeigt die Wichtigkeit der äußeren Rating-Entscheidungsanalyse von Projektmanager des Automobilunternehmens bei 5S.

Um die letzten Ziele zu erreichen, kann mit Kanban der Kontrollprozess erleichtert werden.

Kanban ist ein Hilfsmittel, das meistens mit Karte, Tafel oder Signal übersetzt wird. Die Karte dient zur Steuerung von Prozessen und kann ein elektronisches PPS-System ersetzen.

In der folgenden Abbildung wird der Status in Prozent angegeben. Der entsprechende Verantwortliche und die zu erwartende Ziele werden dargestellt. Die wichtigen Elemente gehören zu 5S Kanban. Nur mit Kanban können alle Mitarbeiter effektiv arbeiten.

5 Äußere Rating-Entscheidungsanalyse der internationalen Automobilorganisation (Gegenstand: Lieferanten)



Kanban für Lieferanten, die durch Bosch kontrolliert werden

Abbildung 28⁵⁰

⁵⁰ Abbildung21-26 sind von (Bosch Shanghai ASD Abteilung, 2010)

5.2.2 System Layout Planning (SLP)

SLP steht für System Layout Planning. Das ist auch ein wichtiges Lean Konzept, das schon in viele Bereichen, insbesondere im technischen Bereich, angewendet wurde. Deswegen die Aktivität der SLP entwickelt immer.

Unter allen Layout Verfahren ist SLP (von R. Muther aus USA) weltweit am meisten verbreitet. Es wird nicht nur in der Werkstatt, Produzieren System Design, sondern auch bei Baudesign in Krankenhaus, Kaufhaus, Schule, Büro etc. verwendet.

Layout Design besteht aus vier Schritten

- 1) Position festlegen: sämtliche Position der Werkstatt festlegen
- 2) Allgemeine Abgrenzung: Vorplanung des allgemeinen Logistik-Moduls und des gesamten Layouts
- 3) Detailliertes Layout: jede Arbeitsposition festlegen
- 4) Implementierung: Bauplan machen und Implementierung

Durch das Flussdiagramm kann man klar sehen, wie das SLP-Verfahren funktioniert. Die grundsätzliche Struktur ist: analysieren, den Besten finden und zum Schluss Plan auswählen. Mit den nutzbaren Daten kann man die Logistik-Aufgabeeinheit Beziehung Mapping beschreiben. Die Kennzahlen P, Q, Q, R, S, T sehen jeweils für Produktion (was), Quantitativ (wie viele), Qualität, Route(Fertigungslinie), Service (welcher Service unterstützt die Herstellung), Zeit (wann). Die Elemente sind auch die Einflussfaktoren für das letzte Layout Design.

Durch die Logistik-Aufgabeeinheit Beziehung Mapping und die Analyse zwischen der nötigen Fläche und der nutzbaren Fläche kommen die Ergebnisse der Beziehung Mapping der Fläche. Im zweiten Schritt werden einige Layout-Pläne durch die berichtigen Bedingung und die realistische Einschränkung formuliert, damit der beste Plan in dem letzten Schritt

5 Äußere Rating-Entscheidungsanalyse der internationalen Automobilorganisation (Gegenstand: Lieferanten)

ausgewählt werden kann und die Auswertung erfolgen werden kann.

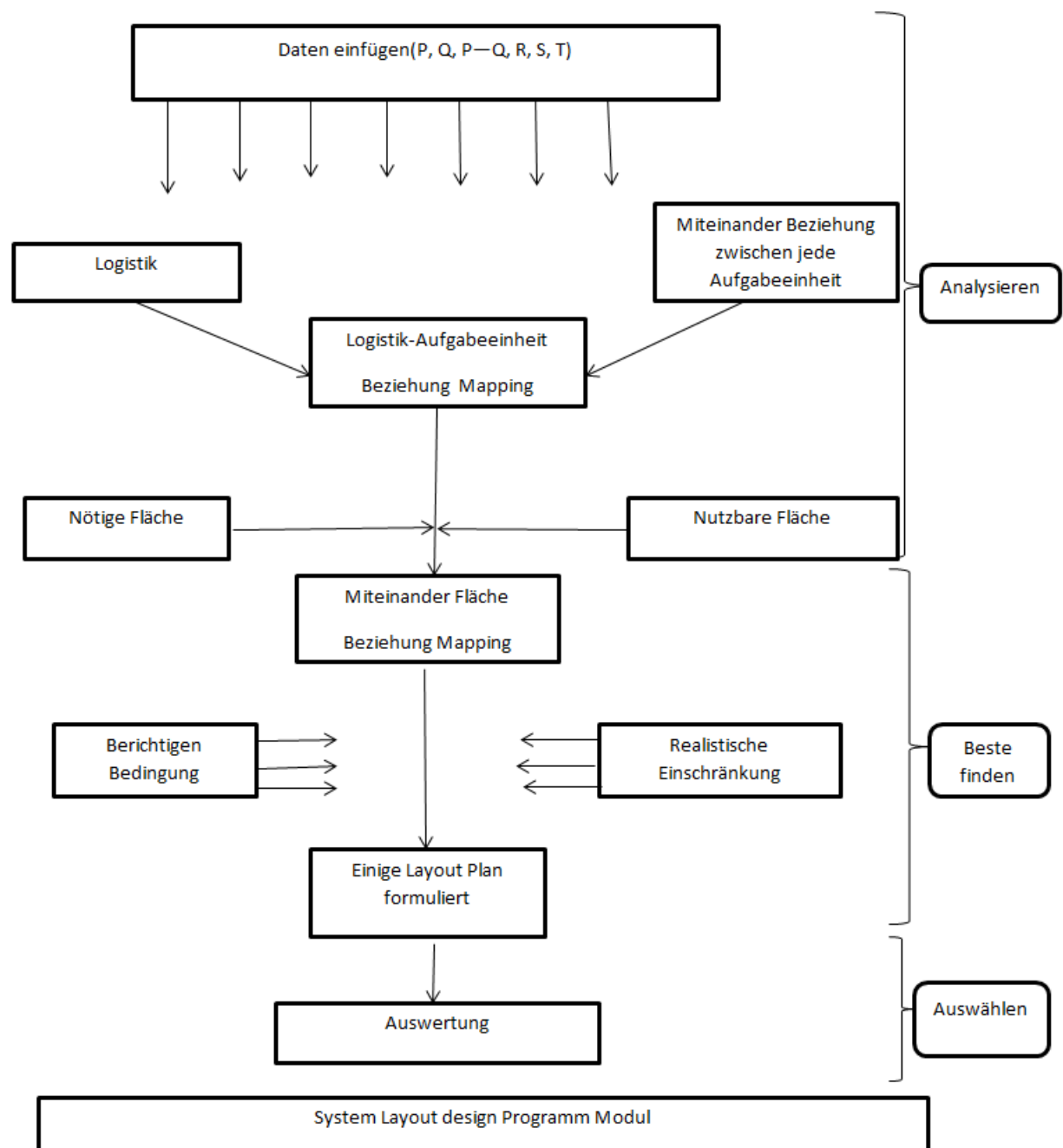


Abbildung 29

Um einen richtigen SLP zu erhalten, muss man viele Voraussetzungen berücksichtigen, wie das Aussortieren nach der allgemeinen Gestaltung des

5 Äußere Rating-Entscheidungsanalyse der internationalen Automobilorganisation (Gegenstand: Lieferanten)

Werkstoffes, durch fest Zustanden, flüssige, gasförmigen. Oder Aussortieren nach dem physikalischen Charakter des Transports von Werkstoff, durch Größe, Gewicht, Form, Anzahl, Zustand (warm, nass, schmutzig, klebrig) , saisonbedingt ,etc.

Die miteinander Beziehung der Logistik Aufgabeeinheit hat logistische Beziehung und nicht logistische Beziehung. Die logistische Beziehung kann als die Stärke der Logistik für den Grad der Beziehung zwischen beiden Aufgabeeinheiten bezeichnet werden. Die nicht logistische Beziehung kann nicht durch festgelegte Menge bezeichnet werden, sondern wird durch qualitative Analyse begrenzt.

Der Grad der Beziehung zwischen Aufgabeeinheiten:

Bezeichnung	Bedeutung	Beschreibung	Prozent (%)
A	Absolut wichtig		2-5
E	Sehr wichtig		3-10
I	Wichtig		5-15
O	Normal wichtig		10-25
U	Nicht wichtig		45-80
X	Negative Beziehung	Keine Intensivierung der Beziehung erwünscht	Anhängig von Situation

Abbildung 30

Eine Liste über die Gründe des Grads der Beziehung zwischen Aufgaben-Einheiten:

Zahlen	Gründe
1	Ständiger Arbeitsprozess
2	Produziere Dienstleistung
3	Material transportieren
4	Einfache Verwaltung
5	Sicherheit und verschmutzen
6	Lärm, Verbrennungsrückstand, Schwingung
7	Personalkontakt

Abbildung 31

Die beiden Listen sind sehr unterschiedlich. Man soll zunächst die zwei Listen zusammenlegen und die Beziehung rechnen, damit das richtige Layout Plan erledigt werden kann.

1. Die Wichtigkeit des Zusammenhangs zwischen festgelegter Logistik(m) und nicht Logistik (n) also m:n soll normalerweise nicht 1:3 oder 3:1 überschreiten. Man nennt die Wert mit Bewertung. Wenn er überschritten wird, bedeutet Logistik auf der ersten Platz stehen. Wenn man einen Layout-Plan macht, rechnet nur über die Einfluss der Logistik Beziehung.
2. Umfassender Zusammenhang rechnen: Durch die logistische Beziehung und nicht logistische Beziehung zwischen Aufgabeeinheiten macht die Grad von niedrig bis hoch Quantitative Analyse , mit Bewertung dann rechnet die letzte umfassende Zusammenhang
3. Abgrenzung des Grades des umfassenden Zusammenhangs: der umfassende Zusammenhang Rechnung muss durch den Grad abgegrenzt werden können, dann errichtet man die ähnliche Beziehung List wie logistische Beziehung.

Die korrigierende Voraussetzung sind Transportform, Speichen Anlage, Lage Umgebung, Eigenschaft der Werkstatt, Personalförderung, Hilfsanlage, Verwaltung und Kontrolle. Sie haben vielleicht verschiedenen Einflussgrad, aber alle können den Layout-Plan beeinflussen. Wenn man einen Layout-Plan machen möchte, sollen auf jeden Fall die korrigierenden Voraussetzungen berücksichtigt werden. Es passt die Layout, Form jeder Abteilung durch die korrigierende Voraussetzungen an, damit ergibt sich einige optimale Block Layout Verfahren.⁵¹

Kurze Zusammenfassung

SLP verfolgt die enge Grad der Beziehung um ein optimal Layout Plan zu machen. Um SLP durchzusetzen, ist eine Analyse der Beziehung zwischen einzelnen Aufgabeeinheiten zu machen (einschließlich des Zusammenhangs zwischen Logistik und Nicht-Logistik, nach den zusammengelegten 2 Listen, ergibt sich die zusammenfassende Beziehung List zwischen einzelne Aufgabeeinheiten). Dann durch die zusammenfassende Beziehung List zwischen einzelne Aufgabeeinheiten malen Layout der Aufgabeeinheiten Bild. Machen die tatsächliche Aufgabeeinheiten Fläche mit Layout Bild zusammenzufügen, ergibt sich das bezügliche Bild der Fläche der Aufgabeeinheiten. Nächste korrigiert die Layout Bild, dann stehen einige Layout-Pläne zur Auswahl bereit. Zum Schluss wird das optimale Layout durch eine Auswertung gewählt.

SLP ist die Voraussetzung für ein erfolgreiches Projekt. Das Automobilunternehmen kümmert sich um SLP in der Werkstatt von Lieferanten, weil die Verantwortung gemeinsam beim Lieferanten und Automobilunternehmen liegt. Das steht in sehr engem Zusammenhang mit

⁵¹ (Bosch Shanghai ASD Abteilung, 2012)

dem Profit des Automobilunternehmens.

Das ist ähnlich wie bei 5S. In China sind die Kontroll- und die Überprüfungsphase besonders wichtig.

5.3 Zusammenfassung der äußeren Prüfung von Lieferanten

Eine vollständige Rating und Entscheidungsanalyse für die äußere Seite: Die ersten Schritte handeln vom Auswählen der richtigen Lieferanten.

Durch die wissenschaftliche Untersuchung und Statistik des Kooperationsmanagements erhält man die Ergebnisse, dass nicht nur Kooperation mit inländischen Unternehmen, sondern auch mit internationalen Partnern sinnvoll ist. Aus dem Grund der Kooperationstrend Zusammenarbeiten ist ein normale und bekannte Weg zu Erfolg. Dazu brauchen die deutschen Automobilunternehmen verschiedene Auswahlkriterien.

Der Prozess des Kennenlernens von Lieferanten umfasst Qualitätsmanagement, Markt-, Konkurrenz- und Bonitätsanalyse.

Aus Qualitätfaktor entscheidet das deutsche Automobilunternehmen sich die Anforderungen des entsprechenden Produkts. Nur die Lieferanten, die den Qualitätsstandard (einschließlich: Qualitätssystem, Qualitätsprozess, Sicherung der Zulieferung) haben, kommen in Frage. Bei jedem Kriterium müssen entsprechende Maßnahmen ergriffen werden, um das Qualitätsmanagement zu verbessern.

Da Risiken existieren, ist es besser, verschiedene Lieferanten für verschiedene Kooperationsprojekte zu nehmen als nur mit einem einzigen

Lieferanten zu arbeiten.

Automobilunternehmen folgt die Schritten der unterschiedlichen Rating-Entscheidungsanalyse für entsprechenden Lieferanten. Durch das technische Verfahren für Werkstatt kann die Situation der Werkstatt von Lieferanten besser gemessen werden.

In China wird der Verlauf der Verfahrens wegen des fehlenden Bewusstseins der Mitarbeitern für das Konzept „Lean“ schwieriger sein. Dazu muss der Aufbau von Lean-Bewusstsein für Mitarbeiter höchste Priorität haben.

6 Entwicklung und Verbesserung der inneren und äußeren Rating-Entscheidungsanalyse der deutschen Automobilunternehmen in China

Egal ob in Deutschland oder international, die deutsche Automobilindustrie entwickelt sich immer mit einem stabilen Tempo weiter. Aber passt man immer die aktuelle Situation in China auf, dort gibt es immer mehr ausländische und lokale Automobilunternehmen. Für deutsche Automobilunternehmen ist es wichtig, die Vorteile zu erhalten. Diese sind: Qualität und Stabilitäten, und sie müssen auch Produktionsinnovation berücksichtigen.

Das deutsche Management hat diese Eigenschaft: streng, alles folgt Regeln, Prozesse sind klar, aber kompliziert. Die haben auf jeden Fall viele Vorteile, deswegen entwickelt das Unternehmen immer weiter. In der zukünftigen Entwicklung wird die Verbesserung der Managementform auch wichtig sein. Vereinfachung von Prozess, Aufbau der harmonisierenden Beziehung zwischen Mitarbeiter und Chef und die Mitarbeiter dazu bringen, immer ehrlich

zu sein.

Kurz gesagt: Firmenklima auflockern ist nicht nur gut für Mitarbeiter, sondern auch für das Unternehmen.

Bei der weiteren Entwicklung der inneren Rating- und Entscheidungsanalyse können jeweils das Wirtschaft-, Personal- und Qualitätssystem verbessert werden.

Mit der Entwicklung des Lands entstehen neue oder umgewandelte Methoden, um die spezielle chinesische Situationen anpassen zu können. Erfahrungen kommen aus der Praxis. Das bedeutet, dass der Weg von deutschen Automobilunternehmen in China noch sehr lang ist.

Egal ob Joint-Venture oder andere Unternehmensformen, alle brauchen die Unterstützung der chinesischen Regierung. Z.B. Shanghai Volkswagen, Yiqi Volkswagen, Yiqi Audi, Changan Benz ,usw. Die Regierung pumpt Geld in die Automobilindustrie. Die deutschen Automobilunternehmen können auch von der Politik profitieren.

Die größten Probleme der lokalen Lieferanten sind, dass sie nicht den Anforderungen der deutschen Automobilunternehmen genügen können, normalerweise ist die Anforderung ein bisschen niedriger als beim Standard. Man muss etwas Geduld haben, weil diese Unternehmen schon für eine lange Zeit mit der traditionellen Fertigungsform produzieren. Sie brauchen ein bisschen Zeit, um sich an die deutschen Standards anzugewöhnen.

In der zukünftigen Entwicklung ist Training für Mitarbeiter wichtig und das moderne Management und Fertigungsbewusstsein müssen allen Mitarbeitern der Lieferanten nähergebracht werden. Intelligente Menschen sollen als Unternehmensführer eingesetzt werden.

Da die Kooperationen zwischen chinesischen Lieferanten und deutschen Automobilunternehmen nicht aufhören können, sind Unterstützung und technische Hilfe von deutschen Automobilunternehmen notwendig. Die

Kontrolle und Überprüfung ist die Qualitätsgarantie für Lieferanten. Die Zustimmung von der wissenschaftlichen Denkweise beim Chef der Lieferanten kann den Verlauf des Kooperationsprojekts beschleunigen.

Wir glauben, dass bei der Entwicklung von deutschen Automobilunternehmen und lokalen Lieferanten Verständnis und Kommunikation am wichtigsten sind. Durch die ausgereifte Rating und Entscheidungsanalyse werden beide Seiten wachsen.

7 Ausblick

Diese Bachelorarbeit konzentriert sich auf die Rating- und Entscheidungsanalyse für deutschen Automobilunternehmen und lokale chinesische Lieferanten.

Vor der Unternehmensanalyse müssen zunächst die ökonomische Situation in China und die Eigenschaften der Automobilindustrie bekannt sein. Das Ergebnis ist, dass es für deutsche Automobilunternehmen mehr Vor- als Nachteile gibt, wenn sie auf chinesischen Märkten bleiben.

Die Innenprüfung besteht aus Jahresabschlussanalyse, Personalcontrolling, Qualitätskontrolle und Investmentplan. Am Beispiel von Personalcontrolling wurde der Grund für die Mitarbeiterfluktuation detailliert erläutert. Und beim Investmentplan wurde mithilfe der SWOT-Analyse die aktuelle Situation der Elektromobilität in China beschrieben.

Bei der Außenprüfung wurde die Notwendigkeit und Wichtigkeit der Kooperation zwischen Lieferanten und deutschen Automobilunternehmen erläutert. Außerdem wurde die Rating- und Entscheidungsanalyse durch die

7 Ausblick

Verwendung von unterschiedlichen technischen Verfahren führt. Die Methoden, die in der Arbeit erwähnt wurden, sind 5S und SLP (System Layout Planning). Die Industrie ist für die chinesische Wirtschaft sehr wichtig. Und sie entwickelt sich mit einer stabilen Geschwindigkeit. Ich glaube, dass die zukünftige Entwicklung der deutschen Automobilunternehmen in China gut ist. Der Weg für lokalen Lieferanten ist vielleicht schwer, aber voller Herausforderungen.

Literaturverzeichnis

- Bosch Shanghai ASD Abteilung. (2006, 04 11). Lean thinking. Shanghai, China.
- Bosch Shanghai ASD Abteilung. (2010, 10 29). Lean base-training 5S Best prctice. Shanghai, China.
- Bosch Shanghai ASD Abteilung. (23. 11 2012). SLP Training basic Material. Shanghai, China.
- (2015). *Branchenreport-Autohändler*. Statistisches Bundesamt Economist Intelligence Unit;ZDK.
- Brandt, M. (23. 09 2014). *statista*. Von CO2 Emission im Vergleich: <http://de.statista.com/infografik/2765/co2-emissionen-der-usa-chinas-d-utschlands-und-brasiliens/> abgerufen
- CAAM, & OICA. (4 2015). *Statista*. Von [caam.org.cn: http://de.statista.com/statistik/daten/studie/244842/umfrage/produktion-von-automobilen-in-china/](http://de.statista.com/statistik/daten/studie/244842/umfrage/produktion-von-automobilen-in-china/) abgerufen
- Chinesische Zollstatistik*. (6 2012). Von Germany Trade and Invest: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/244369/umfrage/wachstums-rate-des-imports-von-autos-nach-china> abgerufen
- Coenenberg, A. (2000). *Jahrabschluss und jahresabschlussanalyse.Betriebswirtschaftliche,handelsrechtliche,steuer rechtliche und internationale Grundsätze*. 17 Auflage landsberg/Lech.
- Dangelmaier, P.-I. W. (1993). Der Produktionsbetrieb 1 Organisation,Produkt,Planung. In *Kapitel 2*. Springer Verlag.
- Die Bundesregierung. (08.2009). *German Federal Government's National Electromobility Development Plan*.
- Dr.-Ing.Rolf Steinhilper, P.-I. D. (1993). Der Produktionsbetrieb1 Organisation,Produkt,Planung. In *Kapitel 5 Arbeitsvorbereitung,Fertigungssteuerung* (S. 246-372). Springer.
- Dr.rer.pol.Kuang-Hua Lin Geschäftsführer der Asia-Pacific Management Consulting. (kein Datum). *Asia-Pacific Managemnt Consulting GmbH*. Von Personalmanagement und Mitarbeitersuche in China: www.asia-pacific.de abgerufen
- Ebel, P.-I. (2003). *Produktionswirtschaft*. Friedrich Kiehl Verlag.
- Fabian. (kein Datum). *Rechnungswesen-verstehen.de*. Von <http://www.rechnungswesen-verstehen.de/bwl-vwl/marketing/produktlebenszyklus.php> abgerufen
- Frehr, H.-U. (1994). *Total Quality Management Unternehmensweite*

- Qualitätsverbesserung*. München,Wien: Carl Hanser.
- Germanwatch,EIA. (12 2014). *Statista*. Von <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/179260/umfrage/die-zehn-groessten-c02-emittenten-weltweit/> abgerufen
- Gräfer, S. P. (2005). *Bilanzanalyse*. Berlin: Neue Wirtschafts-Briefe Herne/Berlin.
- Grundlagen der Unternehmensführung Lösungen Kapitel 4 Verständnissefrage*. (kein Datum). Von Grundlagen der Unternehmensführung: http://www.grundlagen-der-unternehmensfuehrung.de/Download/Kapitel_4_Verstaendnisfragen.pdf abgerufen
- Helge Löbler, H. P. (2001). *Kundensegmentierung im Automobilhandel zur Verbesserung der Marktbearbeitung*.S. 623-641 *Handbuch Datamining im Marketing*. Braunschweig/Wiesbaden : H. Hippner et al. (Hrsg.).
- IMF. (4 2014). *Statista*. Von <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/19365/umfrage/bruttoinlandsprodukt-in-china/> abgerufen
- J.P Womack, P. u. (1991). *Die zweite Revolution in der Automobilindustrie*. Frankfurt.
- Kamp, M. (kein Datum). *Wirtschaftswoche*. Von <http://www.wiwo.de/unternehmen/mittelstand/hannovermesse/globalisierung-strukturelle-probleme-in-china/6495936-6.html> abgerufen
- Kütiug, K. W. (2004). *Die Bilanzanalyse*. Stuttgart.
- Leins, H. (1993). *Wissensbasierte Unternehmensanalyse Effizienzsteigerung der Bonitätsbeurteilung im Firmenkundengeschäft*. Wiesbaden: Gabler.
- Li, Q. (3 2012). *Forschung der automobile Industrie*.
- Löchel, P. H. (14. Oktober 2014). *n-tv*. Von <http://www.n-tv.de/wirtschaft/Einen-Flaechenbrand-wird-es-nicht-geben-article13747801.html> abgerufen
- Mentzel, P. (2013). *Mitarbeitergespräch*. Freiburg: Haufe-Lexware .
- Prof.Dr.Friedrich Augenstein, C. K. (kein Datum). *Kooperationsmanagement*. Bundesverband Deutscher Unternehmensbrater BDU e.V.
- Prof.Dr.Ulrich Tüshaus, A. (n.d.). *Revenue Management and survival Analysis in the Automobile Industry*. Gabler Edition Wissenschaft.
- Rehkugler, H. P. (1998). *Bilanzanalyse 4*. München.
- Ruth, B. (2002). *Personalmanagement*. Oldenbourg.
- Schulte, C. (kein Datum). *Personal Controlling mit Kennzahlen*. Vahlen.
- Taylor, R. (2003). *5S Workplace Organization and Process Design using Lean 5S (Management Training Brief)*. First Kindle Edition.
- trade, T. S. (8 2014). *Statista*. Von WTO: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/15680/umfrage/import-von-guetern-nach-china/> abgerufen

- trade, T. S. (kein Datum). *Statista*. Von WTO:
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/15722/umfrage/export-von-guetern-aus-china/> abgerufen
- (2014). *Volkswagen Konzernlagebericht*.
- Wagenhofer, A. (2000). *Bilanzierung und Bilanzpolitik. Betriebswirtschaftlich Handels rechtlich Steuerrechtlich 9 Auflage*. Wien.
- Weber, M. (2006). *Schnelleinstieg Kennzahlen*. München: Rudolf Haufe.
- Wordometers. (4 2012). *Anteil Chinas an der globalen Produktionskapazität der Automobilindustrie in den Jahren 2010 und 2011*. Von Wordometers:
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/233207/umfrage/anteil-chinas-an-der-globalen-produktionskapazitaet-der-automobilindustrie>
abgerufen
- Zhao, B. (2008). *strategische Umwandeln der ausländische Investment in China und die Umwandeln der chinesische Politik für ausländische Investment*. Shanghai: Shanghai sozialwissenschaftliche weltweit Wirtschaft Forschung Institute.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Mittweida, 25.09.2015

Yaqiong Wang

Ort, Datum

Vorname ,Nachname